

**KONSEP KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH MUHAMMADIYAH**

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M.Pd)

Oleh

**YULIDAYANA
NPM. 1786108070**

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2019**

**KONSEP KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH MUHAMMADIYAH**

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Manajemen Pendidikan (M.Pd)

Oleh

**YULIDAYANA
NPM. 1786108070**

Pembimbing I : Dr. Zulhannan, MA
Pembimbing II : Dr. A. Fauzan, M.Pd

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2019**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : YULIDAYANA
Nomor Pokok Mahasiswa : 1786108070
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul : “ **KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MUHAMMADIYAH** ” adalah benar-benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bandar Lampung, Januari 2019

Yang Menyatakan,

YULIDAYANA
NPM. 1786108070

ABSTRAK

Kepala madrasah Muhamadiyah terdiri dari tiga kata yaitu “kepala” , “madrasah” dan “Muhammadiyah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “madrasah” adalah sebuah lembaga pendidikan Islam dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran pendidikan dan ilmu pengetahuan. Sementara Muhammadiyah adalah salah satu organisasi sosial yang terjun dalam bidang dakwah keagamaan.

Dengan demikian, kepala madrasah muhammadiyah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran pada institusi pendidikan muhammadiyah khususnya. Sedangkan menurut ngalim purwanto Kepala madrasah muhammadiyah adalah “seseorang yang diangkat khusus untuk menduduki jabatan tertentu yang memiliki tugas pokok dan tanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dimadrasah.

Kepala madrasah muhammadiyah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seseorang yang dipercaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan pada institusi pendidikan Muhammadiyah khususnya.

PERSETUJUAN

Judul Tesis : **KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA
MADRASAH MUHAMMADIYAH**

Nama Mahasiswa : YULIDAYANA
Nomor Pokok Mahasiswa : 1786108070
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Telah disetujui untuk diujikan dalam Ujian tertutup pada Program Pascasarjana
(PPs) UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, Januari 2019

Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Zulhanan, MA
NIP. 19670924 199603 1 001

Dr. A. Fauzan, M.Pd
NIP. 19720818 200604 1 006

Mengetahui,
Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam

Prof. Dr. H. Achmad Asrori, MA
NIP. 19550710 198503 1 003

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul “ **KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MUHAMMADIYAH**”, ditulis oleh : YULIDAYANA ,
NPM : 1786108070 telah diujian dalam Ujian Tertutup pada Program
Pascasarajana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua : Prof. Dr. H. Achmad Asrori, MA

Sekretaris : Dr. A. Fauzan, M.Pd

Penguji I : Dr. Nasir, S.Pd., M.Pd

Penguji II : Dr. Zulhannan, MA

Tanggal Lulus Ujian Tertutup : Januari 2019

PERSETUJUAN

Judul Tesis : **KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA
MADRASAH MUHAMMADIYAH**

Nama Mahasiswa : YULIDAYANA
Nomor Pokok Mahasiswa : 1786108070
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Telah disetujui untuk diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana
(PPs) UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, Februari 2019

Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Zulhanan, MA
NIP. 19670924 199603 1 001

Dr. A. Fauzan, M.Pd
NIP. 19720818 200604 1 006

Mengetahui,
Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam

Prof. Dr. H. Achmad Asrori, MA
NIP. 19550710 198503 1 003

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul “ **KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MUHAMMADIYAH**”, ditulis oleh : YULIDAYANA ,
NPM : 1786108070 telah di ujikan dalam Ujian Terbuka pada Program
Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua	: Prof. Dr. H. Achmad Asrori, MA
Sekretaris	: Dr. Fauzan, M.Pd
Penguji I	: Dr. Nasir, S.Pd., M.Pd
Penguji II	: Dr. Zulhannan, MA

Direktur Program Pascasarjana (PPs)
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag
NIP. 19601020 198803 1 005

Tanggal Lulus Ujian Terbuka : Februari 2019

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ
تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾ [سورة النساء, ٥٩]

*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil
amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu,
maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika
kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu
lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya*

PERSEMBAHAN

Teriring doa dan rasa syukur ku persembahkan tesis dengan penuh rasa cinta dan kasih kepada :

1. Suami tercinta M.Rezki,SH.MIP yg telah membimbingku dan selalu memotivasi hingga selesainya study ku
2. Anak-anak ku tercinta yg yg selalu mendoakan ibu dan teromakasih atas pengertiannya.
3. Papah dan ibu mertua ku yg penuh pengerian dan selalu mendoakanku.
4. Dosen-dosen pasca UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan bimbingan hingga berhasilnya study ku ini
5. Teman-teman ku pasca UIN Raden Intan Lampung semuanya yg suka dukanya telah sama2 kita jalani hingga berhasil menyelesaikan studi ini.

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama **Yulidayana** di lahirkan di kotabumi pd tgl 31 juli 1969 menyelesaikan studi SD Islam pringsewu pada tahun 1983, kemudian melanjutkan di SMP N 2 pringsewu pada tahun 1985, kemudian penulis melanjutkan di SMA PGRI kotabumi pada tahun 1988, setelah itu penulis melanjutkan ke jenjang strata satu di IAIN Raden Intan pada tahun 1995, kemudian penulis melanjutkan ke Pascasarjana di UIN Raden Intan Lampung selesai pada tahun 2019.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Huruf Arab	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak Dilambangkan		ط	t
ب	b		ظ	z
ت	t		ع	'
ث	s		غ	g
ج	j		ف	f
ح	h		ق	q
خ	kh		ك	k
د	d		ل	l
ذ	z		م	m
ر	r		ن	n
ز	z'		و	w
س	s		ه	h
ش	sy		ء	'
ص	s		ي	y
ض	d			

Madah

Madah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasi berupa huruf dan tanda yaitu :

Harkat dan Huruf	Huruf dan Tanda
ا - ي	a
ي - ف	i
و -	u

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari : Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedoman Transliterasi Arab – Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta 2003.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, Yang telah melimpahkan taufik dan hidayahnya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, kemudian shalawat serta salam penulis sanjungkan kepada Nabi Muhammad SAW, Yang telah membawa manusia dari alam yang gelap menuju alam yang terang benderang yakni Agama Islam, yang telah membawa ajaran yang paling sempurna dan diantaranya yaitu menganjurkan kepada manusia untuk menuntut ilmu pengetahuan agar dapat dimanfaatkan dalam segala aspek kehidupan.

Dalam usaha penyelesaian tesis tersebut, penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, petunjuk dari berbagai pihak, baik berupa material maupun spiritual, untuk itu penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah menyumbangkan tenaga, pikiran maupun ilmu pengetahuan. Begitu pula kepada seluruh dosen/asisten serta seluruh karyawan dan karyawan program pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, dan penulis ucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Idham Kholid, M. Ag. Sebagai Direktur Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. H. Achmad Asrori, MA dan bapak Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd. sebagai Ketua dan Sekretaris Prodi Pendidikan Agama Islam Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Dr. Zulhannan, MA. Sebagai Pembimbing 1 yang telah memberikan, dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini hingga selesai tanpa aral yang berarti.
4. Bapak Dr. A. Fauzan, M.Ag Sebagai Pembimbing II yang telah banyak membantu Penulis dalam Penulisan Tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan Asisten Dosen Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang membimbing penulis selama mengikuti kegiatan perkuliahan.

6. Terimakasih untuk Almamaterku terkasih Jurusan Pendidikan Agama Islam Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini masih banyak kesalahan dan kekurangan karena terbatasnya kemampuan penulis. Kritik konstruktif penulis harapkan dari parapembaca untuk perbaikan tesis ini. Semoga tesis ini bisa bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Bandar Lampung, Januari 2019

Penulis,

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
ABSTRAK	iv
PERSETUJUAN	v
PENGESAHAN	viii
PEDOMAN LITERASI	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Penegasan Judul	7
1. Kepemimpinan	8
2. Kepala Madrasah Muhammadiyah	8
C. Alasan Memilih Judul	9
D. Latar Belakang	10
E. Sub Fokus Penelitian	17
F. Fokus Penelitian	18
G. Rumusan Masalah	19
H. Tujuan dan Manfaat Penelitian	19
 BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah Muhammadiyah	21
1. Pengertian Kepemimpinan	21
2. Hakikat Kepemimpinan Kepala Madrasah Muhammadiyah	48
3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan	58
4. Indikator Kepemimpinan	60
5. Pengertian Kepala Madrasah Muhammadiyah	63
6. Kompetensi Kepala Madrasah Muhammadiyah	65

7. Peran Kepala Madrasah Muhammadiyah	69
B. Penelitian Yang relevan	71
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian	79
1. Jenis Penelitian	79
2. Sifat Penelitian	80
3. Sumber Data	80
B. Teknik Pengumpulan Data Dokumentasi	80
C. Metode Analisis Data	80
1. Reduksi Data	82
2. Penyajian Data	82
3. Verifikasi Data	82
D. Uji Keabsahan Data (Triangulasi)	83
BAB IV DESKRIPSI DAN PEMBAHASAN DATA	
A. Historitas Muhammadiyah	87
B. Konesp Kepemimpinan Kepala Madrasah Muhammadiyah	92
B.1 Sebagai Lader	92
B.2 Sebagai Manajer	95
B.3 Sebagai Administrator	97
B.4 Sebagai Inovator	104
B.5 Sebagai Supervisor	114
B.6 Sebagai Motivator	120
BAB V PENUTUP	
A. Simpulan	127
B. Rekomendasi	128

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan diyakini salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas dan harkat manusia, serta martabat bangsa. Tolok ukur bangsa berkualitas dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan pendidikan dilaksanakan. Semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat pada suatu bangsa, maka bangsa tersebut dianggap telah maju dibandingkan dengan bangsa-bangsa yang tingkat pendidikannya lebih rendah. Menyadari betapa pentingnya pendidikan, hampir semua Negara secara berkesinambungan berusaha memperbaiki sistem pendidikan kearah yang lebih baik dengan tidak mengabaikan karakteristik budaya bangsa masing-masing.

Kedudukan pendidikan di Indonesia merupakan hal yang penting dan mendasar, karena melalui pendidikan usaha-usaha memperjuangkan kehidupan rakyat yang adil dan makmur sebagai cita-cita seluruh bangsa dapat diwujudkan secara memadai. Secara eksplisit hal tersebut tertuang dalam Pembukaan Undang- Undang Dasar (UUD) 1945, yang menegaskan bahwa salah satu tujuan kemerdekaan Negara Republik Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Lebih tegas lagi, pentingnya pendidikan termaktub dalam pasal 31 ayat 1 dan 2 UUD 1945 yang berbunyi, “Tiap-tiap warga Negara berhak mendapat pengajaran, dan Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional, yang diatur dengan Undang-Undang”.

Dewasa ini penyelenggaraan pendidikan nasional di Indonesia dilaksanakan melalui 2 (dua) jalur yaitu jalur pendidikan formal (sekolah) dan jalur pendidikan non formal (luar sekolah). Menurut pasal 14 Undang-Undang No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, bahwa jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.

Pembagian jenjang pendidikan kedalam beberapa tingkatan ini bertujuan untuk mempermudah proses penyampaian transformasi ilmu kepada peserta didik. Pada tingkat pendidikan dasar, diharapkan dapat membentuk dasar-dasar kepribadian yang kokoh dan beriman, sementara pada tingkat pendidikan menengah dan pendidikan tinggi merupakan pengembangan pendidikan dasar. Ilmu pengetahuan dan teknologi yang dikembangkan pada tingkat pendidikan menengah dan pendidikan tinggi harus tetap didasarkan pada etika agama, dan nilai-nilai luhur budaya bangsa.

Idealitas pendidikan tersebut sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Pendidikan yang dikembangkan tersebut tidak hanya menghasilkan sosok manusia yang *melek* ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga dilandaskan pada keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Dalam pasal 31 ayat 3 UUD 1945 disebutkan, bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia di dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang. Rumusan ini kemudian dijabarkan dalam pasal 3 Undang-Undang

No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang menyebutkan bahwa, pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, yaitu berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pelaksanaan pendidikan dasar pada jalur pendidikan formal (sekolah) menurut pasal 17 ayat 2 Undang-Undang No 20 tahun 2003 adalah pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat (Diknas, 2003: 14).

Menurut Sergiovanni sekolah merupakan institusi yang kompleks, dan tidak akan menjadi baik dengan sendirinya kecuali melalui pengelolaan yang baik dan inovasi tertentu. Dalam proses itu, kepala sekolah bersama stafnya berusaha melakukan berbagai usaha agar sekolahnya menjadi lebih baik.

Upaya penyelenggaraan pendidikan formal yang bermutu sangat berkaitan erat dengan kejelian dan ketepatan dalam mengidentifikasi, memformulasi, mengemas, serta menjabarkan kebijakan, strategi dan program operasional pendidikan. Hal ini berarti kemampuan manajerial kepala madrasah perlu dikembangkan dan difungsikan secara optimal. Oleh

sebab itu madrasah sebagai unit kerja terdepan yang langsung berhubungan dengan kebutuhan riil di bidang pendidikan, sudah saatnya untuk memiliki otonomi kerja dalam menjalankan manajemen dengan baik dan penuh tanggung jawab. Di bawah kepemimpinan kepala madrasah yang profesional, madrasah mampu menampilkan dan mengembangkan diri sesuai dengan potensi yang dimilikinya, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasahnyanya. Dengan demikian diharapkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan formal menjadi semakin meningkat.

Tanggung jawab kepala madrasah tidak hanya terbatas pada tugas internal madrasah saja tetapi juga tugas diluar madrasah yaitu berhubungan dan berinteraksi dengan masyarakat dan pihak orang tua murid. Untuk menghadapi berbagai pihak dengan berbagai sifat dan karakter yang berbeda, maka kepala madrasah perlu memiliki kesadaran tentang adanya perbedaan-perbedaan yang terjadi didalam kelompok yang dihadapi. Mereka harus mengetahui dan mengenal dengan baik orang-orang yang dihadapi. Kepala madrasah harus mampu menjadi mediator antara madrasah dengan masyarakat, dengan menyediakan waktu untuk semua pihak agar bisa berdialog dan membuat kesepakatan dan konsensus yang merefleksikan harapan-harapan masyarakat dan kepala madrasah maupun pihak madrasah terhadap madrasah itu sendiri.

Untuk melaksanakan tugas yang rumit dan banyak tersebut, diperlukan seorang kepala madrasah yang profesional. Satu hal yang perlu disadari bahwa menjadi kepala madrasah yang profesional merupakan satu

hal yang tidak mudah. Banyak hal yang harus dipahami, dipelajari, maupun dikuasai, untuk itu diperlukan keahlian kepemimpinan. Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah yang efektif penuh tanggung jawab akan mampu melaksanakan tugas kepala madrasah dengan baik dan pada akhirnya mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya kepemimpinan yang tidak efektif akan menyebabkan tidak berhasilnya sebagian atau bahkan tugas kepala madrasah itu sendiri, dan akhirnya menyebabkan tidak tercapainya sebagian atau seluruh tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah merupakan personel pendidikan yang memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang didalamnya termasuk pula kepribadian, keterampilan dalam menangani masalah yang timbul di madrasah, kemampuan dalam menjalin hubungan antar manusia serta gaya kepemimpinan situasional sangat menentukan dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas proses belajar mengajar di madrasah. Dalam hal ini keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin madrasah tampak dari apa yang dikerjakannya. Hal ini penting untuk dikedepankan karena apa yang dikerjakan kepala madrasah melalui kebijaksanaan yang telah ditetapkan akan dipengaruhi kondisi fisik dan psikis guru dan karyawan lainnya. Guru akan dapat melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab apabila ia merasa puas terhadap kepemimpinan kepala madrasah. Oleh karena itu, efektifitas kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah merupakan kunci keberhasilan pengelolaan madrasah.

Prestasi kerja guru dan karyawan merupakan hal yang tidak boleh diabaikan dalam mengukur efektifitas kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah yang dipimpinnya. Dengan adanya kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, diharapkan semangat dan gairah kerja guru dan karyawan akan meningkat. Pada gilirannya akan meningkat pula produktivitas kerja guru dan karyawan sehingga akan terhindar dari tindakan-tindakan yang merugikan.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah merupakan kunci utama bagi keberhasilan manajemen madrasah. Dengan demikian, Kepala Madrasah bertugas untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh komponen dalam sistem madrasah. Kepala madrasah merupakan tenaga profesional yang memiliki kewenangan untuk memajukan dan mengembangkan madrasah, sehingga mampu menghadapi suasana kompetitif di tengah era globalisasi seperti sekarang ini.

Kepala Madrasah sebagai pimpinan madrasah memikul tanggung jawab yang amat besar untuk memenuhi harapan dari berbagai pihak yang terkait. Dengan mengemban tugas pokok Pendidikan Nasional, maka kepala madrasah dituntut untuk mampu mengarahkan, mengatur, memberi teladan anak buahnya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Keberhasilan dan ketidakberhasilan madrasah dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh berhasil tidaknya kepala madrasah mengatur atau mengelola madrasah atau seluruh potensi madrasah agar berfungsi optimal dalam mendukung tercapainya tujuan madrasah.

Dengan demikian, Kepala Madrasah bukan sekedar pelaksana atas berbagai kebijakan atasan, melainkan sebagai pemimpin profesional yang bertanggung jawab penuh dalam menjalankan manajemen madrasah demi tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa 85% dari masalah perbaikan mutu adalah tanggung jawab manajemen. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan madrasah agar mutu madrasah tetap terjaga dengan baik.

B. Penegasan Judul

Sebelum penulis menguraikan tesis ini lebih lanjut, terlebih dahulu akan dijelaskan pengertian judul tesis “Konseps Kepemimpinan Kepala Madrasah Muhammadiyah. Adapun penjelasan istilah-istilah judul tersebut adalah:

1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan seni dan ketrampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Jadi kepemimpinan lebih bersifat fungsional yang akan dibedakan oleh tipe-tipe tertentu.

2. Kepala madrasah Muhammadiyah

Kepala madrasah Muhammadiyah terdiri dari tiga kata yaitu “kepala” , “madrasah” dan “Muhammadiyah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “madrasah” adalah sebuah lembaga pendidikan Islam dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran pendidikan dan ilmu pengetahuan. Sementara Muhammadiyah adalah salah satu organisasi sosial yang terjun dalam bidang dakwah keagamaan.

Dengan demikian, kepala madrasah muhammadiyah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran pada institusi pendidikan muhammadiyah khususnya. Sedangkan menurut ngalim purwanto Kepala madrasah muhammadiyah adalah “seseorang yang diangkat khusus untuk menduduki jabatan tertentu yang memiliki tugas pokok dan tanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dimadrasah.

Kepala madrasah muhammadiyah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seseorang yang dipercaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan pada institusi pendidikan Muhammadiyah khususnya.

C. Alasan Memilih Judul

Adapun yang melatar belakangi penulis membahas tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala madrasah Muhammadiyah sebagai pemimpin akan selalu menemukan berbagai problematika yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya sebagai pemimpin sebuah madrasah. Dalam rangka mencari solusi atas berbagai persoalan tersebut kepala madrasah perlu menjalankan kepemimpinannya agar tahu seberapa kemampuan kepala madrasah muhammadiyah Muhammadiyah dalam memimpin madrasah tersebut agar visi misi institusi dapat tercapai.
2. Kepala madrasah Muhammadiyah telah melakukan berbagai hal dalam rangka kepemimpinan untuk memajukan madrasah, namun upaya tersebut masih belum sepenuhnya memiliki dampak positif terhadap madrasah. Kondisi inilah yang menarik bagi penulis untuk dikaji lebih mendalam tentang kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah Muhammadiyah secara spesifik.

D. Latar Belakang Masalah

Kepala madrasah muhammadiyah merupakan bagian dari motor penggerak dalam kehidupan madrasah, untuk mencapai tujuan yang telah menjadi visinya tersebut ada dua tugas penting 1) Kepala madrasah muhammadiyah muhammadiyah berperan sebagai kekuatan sentral; 2) Kepala madrasah muhammadiyah muhammadiyah niscaya memahami

tugas dan fungsi (para tenaga pendidik) demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.¹ Kemudian lebih jauh bahwa keberhasilan dalam menjalankan peran kepala madrasah muhammadiyah tersebut, membutuhkan manajemen yang handal dalam berbagai aspek manajerial kepemimpinannya, agar dapat mencapai tujuan yang diemban madrasahnyanya.² Wahjosumidjo menjelaskan , manajemen kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah dapat diukur dalam empat aspek pokok yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan/ evaluasi.³ Kemudian menurut Martin terdapat enam sumber-sumber kepemimpinan, yaitu kekuatan referensi, kekuatan keahlian, kekuatan legitimasi, kekuatan informasi, kekuatan penghargaan, kekuatan memaksa.⁴

Kepala madrasah Muhammadiyah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen di madrasah sehingga proses belajar mengajar di madrasah itu berjalan dengan baik. Oleh karena itu, kepala madrasah muhammadiyah harus memiliki misi dan visi dan tujuan yang jelas, memiliki langkah-langkah atau strategi yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama tersebut. Kepala madrasah muhammadiyah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di madrasah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk

¹Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 81.

²Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2013), h. 24.

³*Ibid.*, h. 179.

⁴Gary A. Yukl dalam Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management*, h. 482.

perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya siswa, kerjasama madrasah dan orang tua, serta sosok *outcome* madrasah yang prospektif. dalam Al-Qur'an dijelaskan tentang tanggung jawab seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. hal ini sebagaimana dalam Q.S Al Anbiya berbunyi sebagai berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ

وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: *Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah, (QS. Al-Anbiya (21):73).*

Dengan demikian bahwa pola kepemimpinan yang amanah akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program *pendidikan*. Kepala madrasah muhammadiyah yang berhasil apabila memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggungjawab untuk memimpin madrasah.

Kepala madrasah muhammadiyah *adalah* orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di madrasah dan melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada di lingkungan pada situasi tertentu agar orang lain dapat bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah muhammadiyah adalah orang yang berada di depan guru, karyawan, dan siswa madrasah. Kepala madrasah muhammadiyah merupakan orang paling utama mempengaruhi para guru serta aktivitas madrasah dalam mewujudkan tujuan pendidikan. hal ini berdasarkan ayat Al-Qur'an QS. As-Sajdah menjelaskan tentang pemimpin yang dapat member petunjuk.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya. *Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar . Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (QS. As-Sajdah (32) :24)*

Ayat Al Qur'an tersebut mengandung makna bahwa pimpinan yang dapat menjalankan amanah dan memberi petunjuk merupakan tugas penting bagi kepala madrasah muhammadiyah sehingga mampu mempengaruhi, membimbing, menggerakkan, dan memotivasi individu (guru) yang terlibat dalam tujuan pendidikan yang telah disepakati. Murniati mengemukakan bahwa lemahnya kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah disebabkan berbagai faktor seperti kemampuan memimpin kepala madrasah muhammadiyah, sistem pengawasan kepala madrasah muhammadiyah, dan sistem penyelenggaraan pendidikan secara nasional. Dalam konteks ini, banyak variabel yang berhubungan dengan pengetahuan, mindset dan wawasan, nilai dan sikap termasuk kultur, pola, dan gaya kepemimpinan, serta pembinaan dan penghargaan terhadap kepala madrasah muhammadiyah.

Melalui kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah inilah seorang pemimpin akan mampu mentransfer nilai seperti penekanan pada kelompok, dukungan guru maupun karyawan, toleransi terhadap risiko, kriteria pengubahan dan sebagainya pada lain sisi pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada pada organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah nya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah yaitu seorang pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya.

Kepala madrasah muhammadiyah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah yang dia pimpin. Untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah muhammadiyah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugasnya sebagai manajer pendidikan. Kepala madrasah muhammadiyah merupakan orang yang berada pada garis terdepan dalam mengkoordinasikan berbagai usaha dalam meningkatkan kinerja guru yang bermutu.

Dengan menguasai kemampuan manajemen pendidikan, kepala madrasah muhammadiyah diharapkan dapat menyusun program madrasah yang efektif dan efisien, menciptakan iklim madrasah yang kondusif dan dapat membangun motivasi kerja personal madrasah, dapat bekerjasama dengan harmonis dengan masyarakat sekitar madrasah, serta dapat membimbing guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. salah satu

peranan penting kepala madrasah muhammadiyah dalam menjalankan organisasi kepemimpinannya ialah sebagai leader.

Dalam implementasinya, kepala madrasah muhammadiyah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu, kepala madrasah muhammadiyah sebagai pemimpin mungkin bersifat demokratis, otoriter dan mungkin bersifat bebas. Meskipun kepala madrasah muhammadiyah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat dan tepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Pada konsep ini kepala madrasah muhammadiyah dalam mempengaruhi setiap kinerja guru yang merupakan bagian dari strategi dalam meningkatkan motivasi kerja guru, guru sehingga guru mampu membawa perubahan sikap, perilaku sesuai dengan tujuan pendidikan. Sebagaimana Hasil penelitian Waryono⁵ bahwa kepala madrasah muhammadiyah harus memiliki keterampilan sebagai berikut; 1. Kepala madrasah muhammadiyah mempunyai keterampilan mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan dalam peningkatan/motivasi semangat kerja guru; 2. Kepala madrasah muhammadiyah mempunyai keterampilan mempengaruhi, menggerakkan,

⁵ Waryono, Kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah dalam meningkatkan Sumber daya Manusia di madrasah, *Jurnal Widyaswara Maddy LPMP D.I Yogyakarta*.

mengembangkan dan memberdayakan dalam peningkatan kemampuan/kompetensi guru; 3. Kepala madrasah muhammadiyah mempunyai keterampilan mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan dalam peningkatan keefektifan kerja tim guru atau hubungan kerja. Keefektifan kerja tim guru juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah. Kepemimpinan yang baik akan menekankan kerja sama tim dibandingkan kerja individual. Dengan menekankan kerja sama tim dan didukung dengan pemberian perhatian secara adil terhadap semua anggota, akan membawa dampak meningkatnya keefektifan kerja tim anggota.

Oleh karena itu, semakin tinggi kepala madrasah muhammadiyah dalam menerapkan sebagai leader secara tepat, maka akan membawa dampak meningkatnya keefektifan kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas madrasah. Keefektifan kerja guru bisa dilihat dari tiga aspek, yaitu kerjasama guru dalam melaksanakan tugas, keterpaduan guru dalam melaksanakan tugas, dan keefektifan hasil yang dicapai guru. Untuk melakukan pembinaan terhadap guru, kepala madrasah muhammadiyah harus mempunyai kompetensi kepemimpinan yang efektif dan efisien, sehingga pembinaan yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja guru yang lebih baik.

Menurut Wahjosumidjo, Esensi⁶ kepala madrasah muhammadiyah adalah kepemimpinan pengajaran. Seorang kepala madrasah muhammadiyah adalah benar-benar seorang pemimpin, seorang motivator

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013). h. 4

dan inovator. Oleh sebab itu kualitas kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah signifikan sebagai kunci keberhasilan sebuah madrasah.

Berdasarkan hasil Pra-Penelitian saat mengadakan observasi tentang kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah di MTs Muhammadiyah Bandar Lampung, penulis menggunakan indikator sebagai berikut:

Tabel
Indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah Muhammadiyah

Aspek	Indikator	Terlaksana	Tidak Terlaksana
Kepemimpinan	Bersifat adil	✓	
	Memberi sugesti	✓	
	Mendukung tujuan	✓	
	Katalisator	✓	
	Menciptakan rasa aman	✓	
	Sebagai wakil organisasi	✓	
	Sumber inspirasi	✓	
	Bersikap menghargai	✓	

(Sumber : Catatan Dokumen Institusi Muhammadiyah)

Dengan demikian mencermati table di atas dapat disimpulkan bahwa konsepsi Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah berdasarkan delapan indikator yang ada sepenuhnya sudah terlaksana

dengan baik. Dan sesuai dengan data awal peneliti di institusi madrasah muhammadiyah tersebut, dan kedelapan indikator yang ada sepenuhnya sudah dilakukan dengan baik.

E. Sub Fokus Penelitian

Kesuksesan suatu institusi madrasah bergantung kepada kepemimpinan kepala madrasah. Jika kepala madrasah muhammadiyah sudah melaksanakan konsep kepemimpinannya dengan baik dan benar maka institusi madrasah dimaksud dapat berjalan dengan baik dalam merealisasikan visi dan misinya. Kepala madrasah muhammadiyah harus mampu melaksanakan indikator suatu kepemimpinan dengan baik. Maka dari itu subfokus dari tesis ini yaitu:

1. Bersifat adil
2. Member sugesti
3. Mendukung tujuan
4. Katalisator
5. Menciptakan rasa aman
6. Sebagai wakil organisasi
7. Sumber inspirasi
8. Bersikap menghargai

F. Fokus Penelitian

Permasalahan ini muncul karena seorang kepala madrasah muhammadiyah harus memiliki konsep kepemimpinan yang baik dan efektif dalam mengelola institusi madrasah, sehingga tujuan pendidikan

dapat tercapai. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis memfokuskan penelitian pada dimensi “Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah Muhammadiyah”.

G. Rumusan Masalah

Dari paparan fokus dan subfokus di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

Bagaimana konsep kepemimpinan Kepala Madrasah Muhammadiyah: ditelisik dari dimensi indikator kepemimpinannya?

H. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menelisik konsep kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah berdasarkan dimensi indikator kepemimpinannya. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat akademis : hasil penelitian ini diharapkan dapat menambahkan pengetahuan dan pemahaman penulis tentang substansi konsep kepemimpinan, pengembangan serta pelaksanaannya dalam implementasi manajemen berbasis madrasah.
2. Manfaat umum : hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan serta menambah paradigma baru bagi institusi madrasah muhamadiyah khususnya dalam mengembangkan kepemimpinan dengan mengasah kemampuan sumber daya yang ada.
3. Manfaat untuk pembaca : sebagai salah satu sumber untuk memperkaya pemahaman para pelaksana dilapangan, khususnya kepala madrasah

muhammadiyah, para guru, calon guru, para pengawas dan tenaga kependidikan lain yang bertanggung jawab dan terlibat langsung dalam kegiatan pendidikan

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah

1. Pengertian Kepemimpinan

Ada beberapa pengertian yang berbeda tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Miftah Toha mengatakan bahwa “Kepemimpinan (leadership) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.⁷

Pengertian kepemimpinan, didefinisikan oleh Robin seperti dikutip Ahmad Fauzan, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.⁸

Sedangkan Mulyasa mendefinisikan “Kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat”.⁹

Sedangkan kepemimpinan yang dikemukakan oleh Reksoprodjo Handoko mengatakan bahwa “Kepemimpinan (leadership) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin

⁷ Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 1999), h. 89

⁸ Ahmad Fauzan, “*Kepemimpinan Visioner Dalam Manajemen Kesiswaan*” (Tesis IAIN Raden Intan Lampung, Lampung. 2016,), h. 97.

⁹ Mulyasa E., *Menjadi Kepala madrasah muhammadiyah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja, 2001), h. 17

mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.¹⁰

Abi Sujak berpendapat bahwa “Kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas”.¹¹

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dan pengaruh sengaja dilakukan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas dan relasi-relasi di dalam sebuah organisasi. Perbedaan definisi tersebut terletak pada siapa yang menggunakan pengaruh, cara menggunakan pengaruh dan sasaran yang ingin dicapai pengaruh dan hasil dari usaha menggunakan pengaruh.¹²

Menurut Miftah Thoha, ada tiga faktor yang berinteraksi menentukan efektifitas kepemimpinan yaitu: Pertama, *Leader behavior* (perilaku pemimpin) yaitu, efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi gaya memimpin seseorang. Kedua, *subordinate* (bawahan) yaitu, efektifitas kepemimpinan dipengaruhi oleh tingkat penerimaan dan dukungan bawahan. Bawahan akan mendukung seorang pemimpin sepanjang mereka melihat tindakan pemimpin dianggap dapat memberi manfaat dan meningkatkan kepuasan mereka. Ketiga, *situation* yaitu, situasi dalam gaya kepemimpinan yaitu: hubungan pemimpin anggota,

¹⁰ Reksoprodjo Handoko, *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*, (Yogyakarta : BPFE, 1994), h. 66

¹¹ Abi Sujak, *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), h. 9

¹² Gomes Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Offset, 1997), h. 54

tingkat dalam struktur tugas dan posisi kekuasaan pemimpin yang dapat melalui wewenang formal. Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Berdasarkan firman Allah SWT dalam QS. An-Nissa ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ

الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya :*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Ayat 59 ini memerintahkan agar kaum muslimin taat dan patuh kepada-Nya, kepada rasul-Nya dan kepada orang yang memegang kekuasaan di antara mereka agar tercipta kemaslahatan umum. Untuk kesempurnaan pelaksanaan amanat dan hukum sebaik-baiknya dan seadil-adilnya, hendaklah kaum muslimin :Ta'at dan patuh kepada perintah Allah SWT dengan mengamalkan isi kitab suci al-Qur'an,

melaksanakan hukum-hukum yang telah ditetapkan-Nya, sekalipun dirasa berat, tidak sesuai dengan keinginan dan kehendak pribadi. Sebenarnya segala yang diperintahkan Allah SWT itu mengandung maslahat dan apa yang dilarang-Nya mengandung mudarat, Melaksanakan ajaran-ajaran yang dibawa Rasulullah SAW pembawa amanat dari Allah SWT untuk dilaksanakan oleh segenap hamba-Nya. Dia ditugaskan untuk menjelaskan kepada manusia isi al-Qur'an, Patuh kepada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan ulil amri adalah orang-orang yang memegang kekuasaan di antara mereka. Apabila mereka telah sepakat dalam suatu hal, maka kaum muslimin berkewajiban melaksanakannya dengan syarat bahwa keputusan mereka tidak bertentangan dengan kitab al-Qur'an dan hadits. Kalau tidak demikian halnya, maka kita tidak wajib melaksanakannya, bahkan wajib menentangnya, karena tidak dibenarkan seseorang itu taat dan patuh kepada sesuatu yang merupakan dosa dan maksiat pada Allah SWT dan Kalau ada sesuatu yang diperselisihkan dan tidak tercapai kata sepakat, maka wajib dikembalikan kepada al-Qur'an dan hadits. Kalau tidak terdapat di dalamnya haruslah disesuaikan dengan (kiaskan kepada) hal-hal yang ada persamaan dan persesuaiannya di dalam al-Qur'an dan sunnah Rasulullah SAW.

Seorang kepala madrasah muhammadiyah yang efektif berdasarkan penelitian *Nasional Association of Secondary School Principals* merupakan paduan antara sifat-sifat pribadi dan gaya kepemimpinan, yaitu : (1) memberikan contoh; (2) berkepentingan dengan kualitas ; (3) bekerja dengan landasan hubungan kemanusiaan;

(4) memahami masyarakat sekitar; (5) memiliki sikap mental yang baik dan stamina fisik yang prima; 6) berkepentingan dengan staff dan madrasah; (7) melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan; (8) mempertahankan stabilitas; (9) mampu mengatasi stress; (10) menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi; (11) mentoilelir adanya kesalahan; (12) tidak menciptakan konflik pribadi; (13) memimpin melalui pendekatan yang positif; (14) tidak menjauhi atau mendahului orang-orang yang dipimpinnya; (15) mudah dihubungi oleh orang; (16) memiliki keluarga yang serasi.¹³

Menurut Wahjosumidjo, “Kepala madrasah muhammadiyah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”¹⁴. Kepala madrasah muhammadiyah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah muhammadiyah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas”.¹⁵

Jadi dapat dijelaskan bahwa kepala madrasah muhammadiyah adalah jabatan pemimpin yang didasarkan pertimbangan-pertimbangan

¹³ Soebagyo Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Ardadizya Jaya, 2003), h. 112

¹⁴ Wahjosumidjo, *Op.Cit*, h. 83

¹⁵ Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2007), h. 68

tertentu, penggerak juga berperan melakukan kontrol segala aktivitas guru, staf dan siswa dan sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan madrasah. Dengan demikian dari uraian berbagai pendapat di atas, maka penulis dapat simpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah merupakan kemampuan dan wewenang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing demi kemajuan dan memberikan inspirasi madrasah dalam mencapai tujuan. Dalam QS.al-Baqarah ayat 247:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ

الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ

أَصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن

يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang

perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya.dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui.

Ayat ini menjelaskan bahwa ada kisah Talut dan Jalut, samuel mengatakan kepada Bani Israil, bahwa Allah SWT telah mengatakan Talut (dalam Bibel Saul) sebagai raja. Orang-orang Bani Israil tidak mau menerima Talut sebagai raja dengan alasan, bahwa menurut tradisi yang boleh dijadikan raja hanyalah dari kabilah Yehuda, sedangkan Talut dari kabilah Bunyamin.Lagi pula disyaratkan yang boleh menjadi raja itu harus seorang hartawan, sedang Talut bukan hartawan.Oleh karena itu secara spontan mereka menolak, “Bagaimana Talut akan memerintah kami, padahal kami lebih berhak untuk mengendalikan pemerintahan daripada dia, sedang dia pun tidak diberi kekayaan yang cukup untuk menjadi raja?” Samuel menjawab bahwa Talut diangkat menjadi raja atas pilihan Allah SWT karena itu Allah SWT menganugerahkan kepadanya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa sehingga ia mampu memimpin Bani Israil.

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.¹⁶ Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah

¹⁶Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010) , h. 124

kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.¹⁷ Kepala madrasah muhammadiyah sebagai pemimpin di madrasah/madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak madrasah. Tujuan akan tercapai jika kepala madrasah muhammadiyah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah yang berkualitas dan menjadi terbaik di daerahnya.

Menurut Suharsimi Arikunto dalam bukunya Muwahid Shulhan dan Soim, kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompoknya agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.

Hadari Nawawi juga berpendapat dalam bukunya Shulhan dan Soim, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.

¹⁷Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), h. 88

Dalam konteks implementatif menurut Paul Harsey dan Ken Blanchard menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain:

- a. Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- b. Robert Tannen Baun, Irving R. Weshler dan Fred Mescarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.
- c. Harold Konntz dan Cyril O'Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Dalam kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah/madrasah. Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya/bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian seorang pemimpin yang profesional, kepala madrasah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan. Mereka harus memiliki semangat yang berkesinambungan untuk mencari terobosan- terobosan baru demi menghasilkan suatu perubahan yang bersifat pengembangan dan penyempurnaan, dari kondisi yang memprihatinkan menjadi kondisi yang lebih dinamis, baik dari segi fisik maupun akademik, seperti perubahan semangat keilmuan, atmosfer belajar, dan peningkatan strategi pembelajaran.¹⁸

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala madrasah muhammadiyah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.¹⁹

Kepala madrasah muhammadiyah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala madrasah muhammadiyah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang

¹⁸ Muwahid Shulhan, Soim, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), hlm.119

¹⁹ Daryanto, *Kepala madrasah muhammadiyah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 32.

dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.²⁰

Sedangkan menurut Daryanto, model kepemimpinan yang paling cocok diterapkan di madrasah adalah kepemimpinan pembelajarann karena misi utama madrasah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Misi inilah yang kemudian menuntut madrasah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (asesmen).²¹

Definisi kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Petterson sebagaimana dikutip Daryanto adalah sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah muhammadiyah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi madrasahny dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi madrasahny, dan dia juga selalu menjaga agar visi dan misi madrasah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya.

²⁰Sondang P. Siagian, *Manajemen Statetik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara,1994),h. 46.

²¹Daryanto, *Kepala madrasah muhammadiyah...*, h. 67

- b. Kepala madrasah muhammadiyah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan madrasah (manajemen partisipatif). Kepala madrasah muhammadiyah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional madrasah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku.
- c. Kepala madrasah muhammadiyah memberikan dukungan terhadap pembelajaran , misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas.
- d. Kepala madrasah muhammadiyah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di madrasah.
- e. Kepala madrasah muhammadiyah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.²²

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- a. Kepribadian yang kuat. Kepala madrasah muhammadiyah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala madrasah muhammadiyah agar dapat

²²*Ibid.*, h. 68

menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.

- c. Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- d. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah muhammadiyah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya.²³

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk menilai kualitas dan kompetensi kepala madrasah muhammadiyah, yaitu dengan memperhatikan kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala madrasah muhammadiyah.

- a. Memiliki kepribadian yang kuat. Sebagai muslim yang taat beribadah, memelihara norma agama dengan baik, jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, bertindak dengan objektif, penuh optimis, bertanggung jawab demi kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar dan mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada orang lain.
- b. Memahami semua persoalannya yang memiliki kondisi yang berbeda, begitu juga kondisi siswanya berbeda dengan yang lain.

²³Daryanto, *Kepala madrasah muhammadiyah...*, h. 67

- c. Memiliki upaya untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan.
- d. Mau mendengar kritik/usul/saran yang konstruktif dari semua pihak yang terkait dengan tugasnya baik dari staf, karyawan, atau siswanya sendiri.
- e. Memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinnya. Visi dan misi itu disampaikan dalam pertemuan individual dan kelompok.
- f. Kemampuan berkomunikasi yang baik, mudah dimengerti, teratur dan sistematis kepada semua pihak.
- g. Kemampuan mengambil keputusan bersama secara musyawarah.
- h. Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat diterima oleh semua pihak²⁴.

Inti dari kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah muhammadiyah sebagai *leader* adalah dia harus mampu menunjukkan pribadi yang kuat karena seorang kepala madrasah muhammadiyah merupakan figur yang harus menjadi contoh dan, memiliki visi dan misi yang jelas, mampu mengayomi dalam arti berusaha meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan, bersikap demokratis dan mampu menciptakan hubungan yang harmonis antar personal dalam lembaga. Agar kepala madrasah muhammadiyah dapat melaksanakan tugas memimpin secara efektif dan efisien kiranya perlu memperhatikan hasil penelitian Haerudin tentang faktor-faktor yang

²⁴*Ibid*, hlm. 38-39

mendukung kepemimpinan sebagaimana dikutip oleh Made Pidarta yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah (1) komunikasi , (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, (5) dan memfasilitasi.²⁵

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam firman Allah dalam QS At-Taubah ayat 71 sebagai berikut :

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ

عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ

أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

Artinya: *dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.*

Ayat ini menjelaskan bahwa orang mukmin, pria maupun wanita

saling menjadi pembela di antara mereka. Selaku mukmin ia membela mukmin lainnya karena hubungan agama. Wanita pun selaku mukminah turut membela saudara-saudaranya dari kalangan laki-laki mukmin karena hubungan seagama sesuai dengan fitrah kewanitaannya. Istri-istri Rasulullah SAW dan istri-istri para sahabat turut ke medan perang bersama-sama tentara Islam untuk menyediakan air minum dan

²⁵ Daryanto, *Kepala madrasah muhammadiyah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011) h. 32.

menyiapkan makanan karena orang-orang mukmin itu sesama mereka terikat oleh tali keimanan yang membangkitkan rasa persaudaraan, kesulitan, saling mengasihi dan saling menolong. Kesemuanya itu didorong oleh semangat setia kawan yang menjadikan mereka sebagai satu tubuh atau satu bangunan yang saling menguatkan dalam menegakkan keadilan dan meninggikan kalimat Allah SWT.

Hasil penelitian dari Haerudin ini memang merupakan faktor yang dapat mendukung kepemimpinan, dengan komunikasi yang baik maka tidak akan terjadi kesalah pahaman dalam menerima perintah, kepribadian dan keteladanaan sangat erat kaitannya karena seorang pemimpin ketika mempunyai kepribadian yang mantap maka akan menjadi teladan bagi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya, kemudian tindakan merupakan langkah real dalam menjalankan tugas dan peranannya, dan yang terakhir memberikan fasilitas, hal ini sangat penting karena dengan fasilitas yang memadai tugas dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Seorang kepala madrasah muhammadiyah yang efektif berdasarkan penelitian Nasional Association of Secondary School Principals merupakan paduan antara sifat-sifat pribadi dan gaya

kepemimpinan, yaitu : (1) memberikan contoh; (2) berkepentingan dengan kualitas ; (3) bekerja dengan landasan hubungan kemanusiaan; (4) memahami masyarakat sekitar; (5) memiliki sikap mental yang baik dan stamina fisik yang prima; 6) berkepentingan dengan staff dan madrasah; (7) melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan; (8) mempertahankan stabilitas; (9) mampu mengatasi stress; (10) menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi; (11) mentoilelir adanya kesalahan; (12) tidak menciptakan konflik pribadi; (13) memimpin melalui pendekatan yang positif; (14) tidak menjauhi atau mendahului orang-orang yang dipimpinnya; (15) mudah dihubungi oleh orang; (16) memiliki keluarga yang serasi.²⁶

Menurut Wahjosumidjo, “Kepala madrasah muhammadiyah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.²⁷

Kepala madrasah muhammadiyah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah muhammadiyah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas”.²⁸

²⁶ Soebagyo Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Ardadizya Jaya, 2003), h. 112

²⁷ Wahjosumidjo, *Op.Cit*, h. 83

²⁸ Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2007), h. 68

Jadi dapat dijelaskan bahwa kepala madrasah muhammadiyah adalah jabatan pemimpin yang didasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, penggerak juga berperan melakukan kontrol segala aktivitas guru, staf dan siswa dan sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan madrasah.

Dengan demikian dari uraian berbagai pendapat di atas, maka penulis dapat simpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah merupakan kemampuan dan wewenang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing demi kemajuan dan memberikan inspirasi madrasah dalam mencapai tujuan.

Kepala sekolah ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran di dalam dirinya bahwa dia memiliki kelemahan dalam pekerjaan teknis, tetapi memiliki kelebihan menggerakkan orang. Lebih jauh lagi, baik karena jabatan formal atau karena kepentingan tertentu, seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut.

a. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa

Kepala sekolah/madrasah menghargai stafnya tidak hanya sebagaimana adanya, tetapi manusia sebagaimana makhluk Tuhan.

Dengan demikian, seorang kepala sekolah/madrasah tidak melihat stafnya dan seluruh komunitas sekolah dari satu sisi saja, misalnya agama, intelegensi, kondisi fisik, tingkat sosial ekonomi, dan latar belakang keturunan untuk kepentingan mendudukan label tertentu kepadanya, tetapi memandangnya utuh sebagai makhluk Tuhan. Penghargaan dan pengakuan bahwa manusia itu makhluk Tuhan amat esensial agar kepala sekolah/madrasah tidak berperilaku secara semena-mena. Dengan berketuhanan dia tidak akan menindas sebab alur hidup ini bersifat rotatif. Sehebat dan seotoriter apa pun seorang pimpinan, serta sekuat apa pun dia memperdaya yang dipimpinnya, tetap akan ditelan oleh perjalanan waktu. Sesuai dengan sila pertama, yaitu Ketuhanan Yang Maha Esa, berarti bahwa siapapun yang menjadi kepala sekolah/madrasah di Indonesia harus percaya kepada Tuhan dan menghargai manusia sebagai makhluk-Nya

b. Memiliki Intelegensi yang Tinggi

Kemampuan analisis yang tinggi adalah syarat mutlak bagi kepemimpinan yang efektif. Sering kali seorang kepala sekolah/madrasah menghadapi kondisi dilematis yang tidak dapat dipecahkan melalui kerangka berfikir simplistik. Sering pula dia menghadapi fenomena yang kompleks dan data yang rumit, yang masing-masingnya harus ditelaah secara tali temali sebelum diambil keputusan.

Organisasi sekolah yang makin membesar menuntut seorang kepala sekolah/madrasah dapat berfikir secara luas, mendalam, dan dapat memecahkan masalah dalam waktu relatif singkat. Banyak masalah organisasi harus dipecahkan pada saat detik-detik akhir ketika masalah itu muncul. Disinilah kecerdasan atau intelegensi memegang peran penting. Tugas kepala sekolah/madrasah tidak hanya memecahkan masalah, tetapi kepala sekolah /mdrasah modern harus membantu anggota kelompok melalui perlakuan khusus sehingga mereka dapat berkembang secara optimal.

c. Memiliki Fisik yang Kuat

Tidak jarang seorang kepala sekolah/madrasah harus bekerja dalam waktu lama dan melelahkan. Banyak pekerjaan organisasi menuntut kekuatan dan ketahanan fisik dalam waktu lama. Kepala sekolah/madrasah mempunyai kesibukan luar biasa dan sering kali lebih sibuk dari dugaan orang banyak. Dengan demikian, fisik yang kuat sangat dibutuhkan.

d. Berpengetahuan Luas, Baik Teoritis maupun Praktis

Kegagalan seseorang pimpinan antara lain disebabkan rendahnya kemampuan teoritis dan ketidakmampuan bertindak secara praktis. Sebaliknya, kepala sekolah/madrasah yang profesional perlu memiliki kedua-duanya. Dengan pengetahuan luas, tidak berarti bahwa seorang kepala sekolah harus lulusan

universitas atau akademi. Insan akademik tidak jarang memiliki pengetahuan yang sempit secara keorganisasian. Sementara itu, orang yang berpendidikan rendah adakalanya memiliki pengetahuan luas dengan kecakapan praktis yang memadai. Seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemauan belajar, baik secara tim, maupun pengembangan diri sendiri (*self- development*) secara terus-menerus.

e. Percaya Diri

Percaya diri tidak sama dengan percaya pada diri sendiri dan tidak percaya pada orang lain . Sikap seseorang terhadap konsep dan keyakinan dirinya (*self confidence*) adalah faktor penentu kesuksesan kerja seorang pimpinan. Situasi kepemimpinan yang baik adalah yang arah pemikiran dan kebijakannya dapat dibaca atau diterjemahkan secara tepat dan pasti oleh bawahannya.

f. Dapat menjadi Anggota Kelompok

Seorang kepala sekolah/madrasah selalu bekerja dengan dan melalui anggota kelompoknya. Hal ini sejalan dengan tuntutan lahirnya manajemen partisipatif bagi efektivitas implementasi MBS. Kerjasama itu amat terasa esensi dan urgensinya. Dikarenakan ada perpaduan antara pimpinan dan anggota kelompok, tujuan organisasi akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Seorang kepala sekolah berada didalam kelompok dan bukan diluarnya. Kelompok memercayai pimpinan sebagai

bagian dari dirinya. Aktifitas kepala sekolah didasari atas kepentingan kelompok atau organisasi, bukan pribadi yang terlepas dari sistem lain.

g. Adil dan Bijaksana

Sesuai dengan kodratnya, manusia ingin diperlakukan secara adil. Dia tidak cukup berbekalkan bijak, tetapi juga harus bajik. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah/madrasah harus membuat kebijakan dan sekaligus melakukan kebajikan. Keadilan mengandung makna kesesuaian antara hak dan kewajiban, posisi dan tugas, serta prinsip keseimbangan lain. Kepala sekolah yang menganakemaskan satu kelompok dan membebani secara berlebihan kelompok lain, berada di ambang kehancuran. Bijaksana berarti kepala sekolah/madrasah harus menjangkau aspek manusiawi individu yang dipimpin. Derajat pengertian dan perlakuan yang sehat dan tepat mengenai diri seseorang adalah ciri lain dari kepala sekolah/madrasah yang bijaksana.

h. Tegas dan Berinisiatif

Tegas tidak identik dengan kaku dan keras, bukan pula otoriter dan diktator. Ketegasan adalah kemampuan mengambil keputusan atas dasar keyakinan tertentu, dengan didukung oleh data yang kuat atau naluri intuitif yang tepat. Berinisiatif berarti bahwa seseorang yang menduduki posisi pimpinan mampu

membuat gagasan baru, inovasi baru, atau tindakan lain yang memberikan pencerminan bahwa dia mempunyai pemikiran tertentu atas suatu subjek. Berinisiatif berarti pula kemampuan memancing kreativitas untuk staf berbuat dengan cara sendiri, sepanjang tidak mematikan tujuan akhir yang diharapkan.

i. Berkapasitas Membuat Keputusan

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat mengeluarkan keputusan dengan kualitas yang baik. Membuat keputusan pada intinya memecahkan persoalan keorganisasian. Kepala sekolah/madrasah yang mempunyai kapasitas membuat keputusan akan dapat membawa organisasinya mencapai tujuan tertentu.²⁹

Keputusan yang diambil oleh pemimpin begitu penting dalam organisasi karena keputusan itulah yang menghasilkan program-program yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Bila ada organisasi tanpa keputusan, berarti organisasi itu tidak memiliki program kerja yang harus dilaksanakan, berarti juga organisasi tersebut mati dari sisi substansi, tidak bergerak sama sekali. Hal ini harus disadari oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam. Mereka harus berani mengambil keputusan sesuai dengan kadar kedudukannya.

²⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm.205-208

Proses pengambilan keputusan ada meliputi tiga kegiatan, yaitu sebagai berikut:

- a) Kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah.
- b) Kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah.
- c) Kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik.
- d) Ketiga kegiatan ini menunjukkan tahapan-tahapan pemecahan masalah secara hierarkis yang terpadu dalam proses pengambilan keputusan. Kegiatan pertama bersifat penjajakan, kegiatan kedua bersifat pengembangan dan kegiatan ketiga bersifat penentuan.

Adapun ciri-ciri keputusan yang baik adalah sebagai berikut:

- Setiap keputusan sekolah/madrasah yang diambil harus dikomunikasikan dengan jelas kepada orang-orang yang terkena keputusan.
- Kepala sekolah/madrasah, staf, dan personil lainnya berpartisipasi penuh didalam proses pembuatan keputusan.
- Keputusan sekolah/madrasah yang dibuat tidak kaku, harus rasional, dan mudah diimplementasikan.

- Keputusan yang diambil harus diikuti dengan implementasinya.
- Keputusan sekolah/madrasah yang telah diambil dan dirasakan tidak cocok lagi, tidak dipaksakan untuk dilaksanakan, tetapi harus dibuat keputusan pengganti. Demikian ciri-ciri keputusan yang baik. Hal penting ini perlu diperhatikan oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam menjalankan roda organisasi, agar keputusan-keputusan yang diambil benar-benar produktif dan pada akhirnya dapat mengantarkan pada keberhasilan serta kemajuan pendidikan yang dipimpin.

j. Memiliki Kestabilan Emosi

Ciri manusia beremosi stabil adalah sabar dan tidak mengambil inisiatif dalam situasi emosional, kecuali benar-benar terpaksa. Kalaupun dia terpaksa mengambil keputusan dalam situasi emergensi, nuansa kesabaran itu masih tampak, dan tidak sengaja mengambil pilihan yang fatalistik. Pimpinan yang sabar didambakan oleh pengikut (*followers*). Oleh karena itu, dia harus mampu mengendalikan emosi dan berfikir rasional pada situasi yang berbeda. Didalam menentukan tindakan, seorang kepala sekolah dituntut tetap berada pada posisi sikap normal dan tahan

terhadap godaan. Emosi yang stabil berarti pula bersikap tidak tergesa-gesa. Kepala sekolah/madrasah harus sabar, teliti, dan hati-hati, karena setiap tindakan atau keputusannya mengandung suatu konsekuensi tertentu.

k. Sehat Jasmani dan Rohani

Sehat jasmani dan rohani adalah syarat mutlak seorang pimpinan, tetapi bukan kita tidak boleh dipimpin oleh orang buta, meski seharusnya tidak terjadi, apalagi yang bersangkutan harus sering menandatangani dokumen, surat resmi, atau cek bank. Dapat dibayangkan, misalnya, manakala kebutuhan itu disalahgunakan oleh stafnya untuk menandatangani sebuah cek, yang secara lisan disebut Rp 5.000.000,00, yang dalam kenyataan nilainya Rp 5.000.000.000,00, bahkan lebih daripada itu. Namun demikian, sehat jasmani tidak mutlak bertolak belakang dengan cacat fisik. Oleh karena itu, ukuran sehat jasmani relatif situasional. Sehat jasmani dan rohani berarti memungkinkan seseorang bekerja secara optimal dalam bidang yang dia tekuni. Hanya subjek yang mempunyai kesehatan kedua-duanya yang dapat bekerja secara sehat.³⁰

2. Hakikat Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah

Pengelolaan madrasah harus benar-benar dipimpin oleh seorang kepala madrasah muhammadiyah yang mempunyai acceptability,

³⁰ Ibid.hlm.209

karena keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah dengan motor penggerak aktivitas yang ada dalam mencapai tujuan. Aktivitas kepala madrasah muhammadiyah sebagai seorang manajer meliputi pengelolaan Tiga M, yaitu *pertama*, manusia sebagai faktor penggerak utama aktivitas madrasah, *kedua*, money yaitu sebagai modal aktivitas, *ketiga*, method sebagai alat untuk mengarahkan manusia dan uang menjadi efektif dalam mencapai tujuan. Namun peranan kepala madrasah muhammadiyah sebagai manajer tidaklah cukup.³¹ Pada era globalisasi ini paradigma kepala madrasah muhammadiyah sebagai hanya manajer kurang cocok, tetapi selain sebagai manajer, kepala madrasah muhammadiyah harus mampu menjadi seorang pemimpin yang menggerakkan bawahannya dan mengarahkan dalam pencapaian tujuan.

Menurut Warren Bennis dan Robert Tonwsend, seperti yang dikutip Soetjipto membedakan antara pemimpin dan manajer. Pemimpin adalah orang yang melakukan hal-hal yang benar, dan manajer adalah orang yang melakukan hal-hal dengan benar.³² Pemimpin berkepentingan dengan reaksi, wawasan, tujuan, sasaran, itikad, maksud dan efektivitas hal-hal yang benar. Manajer berkepentingan dengan efisien, cara melakukan, urusan sehari-hari jalan singkat untuk melakukan banyak hal dengan benar. Lebih lanjut dijelaskan bahwa manajer cenderung memikirkan anak buahnya sebagai sumber daya,

³¹ Mulyasa E., *Op.Cit*, h. 21

³² Soetjipto, Rafli Kosasi, *Op.Cit*, h. 65

dan bertanya-tanya dalam hati sebesar apa penghasilan mereka dan bagaimana dia bisa membantu mereka menjadi pahlawan. Orientasi kepala madrasah muhammadiyah sebagai pemimpin sangatlah cocok dengan misi daripada madrasah sebagai organisasi terbuka dan Agent of Change, yang mana madrasah dituntut inovatif, aspiratif dan tanggap terhadap perkembangan zaman. Kesempatan ini lebih didukung dengan adanya otonomi pendidikan dengan program Manajemen Berbasis madrasah (*School Based Management*).

3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Sebagai pemimpin tentunya prinsip-prinsip kepemimpinannya harus dipahami dalam rangka mengembangkan madrasah nya. Prinsip-prinsip kepemimpinan secara umum antara lain:

1. Konstruktif, kepala madrasah muhammadiyah harus memberikan dorongan dan pembinaan kepada setiap guru dan stafnya untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal.
2. Kreatif, kepala madrasah muhammadiyah jangan terjebak kepada pola-pola kerja lama yang dikerjakan oleh kepala madrasah muhammadiyah sebelumnya, namun dia harus selalu kreatif mencari gagasan-gagasan baru dalam menjalankan tugasnya.
3. Partisipatif, memberikan kepercayaan kepada semua pihak untuk selalu terlibat dalam setiap aktifitas madrasah.
4. Kooperatif, kepala madrasah muhammadiyah harus senantiasa bekerja sama dengan semua komponen yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.

5. Delegatif, kepala madrasah muhammadiyah berupaya memberikan kepercayaan kepada staf untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan detesis tugas/jabatannya.
6. Integrative, untuk menghasilkan suatu sinergi yang besar, kepala madrasah muhammadiyah harus mengintegrasikan semua kegiatannya agar tujuan madrasah dapat tercapai.
7. Rasional dan objektif, kepala madrasah muhammadiyah berupaya untuk menjadi pemimpin yang bijak dalam melaksanakan tugasnya dan bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif, bukan dengan emosional.
8. Pragmatis, kepala madrasah muhammadiyah dalam menetapkan kebijakan dan target harus mendasarkan pada kondisi dan kemampuan riil yang dimiliki oleh madrasah.
9. Tidak memaksakan diri untuk melakukan kegiatan diluar kemampuan dan target.
10. Keteladanan, kepala madrasah muhammadiyah sebagai seorang figure yang patut memberikan keteladanan kepada seluruh staf, guru dan para siswa. Oleh karena itu kepala madrasah muhammadiyah harus senantiasa menunjukan prilaku-prilaku yang baik dan mampu menunjukan perilakunya sebagai pemimpin.
11. Adatable dan fleksibel, kepala madrasah muhammadiyah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru

dan juga menciptakan kondisi kerja yang mendukung staf untuk cepat beradaptasi.³³

Dengan demikian seorang pemimpin yang memegang prinsip-prinsip tersebut dapat bertahan diberbagai situasi mengintegrasikan secara maksimal produktivitas, menguasai kedudukan kepemimpinan bentuk dasar yang paling penting terwujudnya kebutuhan untuk memberikan kepuasan pada bawahan.

4. Kepemimpinan

Indikator adalah statistic dari hal normative yang menjadi perhatian kita yang dapat membantu kita dalam membuat penilaian ringkas, komprehensif dan berimbang terhadap kondisi-kondisi atau aspek-aspek penting dari suatu masyarakat.

Menurut Wahjosumidjo, secara garis besar indicator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

d. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

e. Member sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan

³³*Ibid.* h. 24

sebagainya yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting didalam pemeliharaan dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

f. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

g. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

h. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme didalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

i. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya. Oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

j. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

k. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan. Dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan dan pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya³⁴.

³⁴Mulyasa E., *Menjadi Kepala madrasah muhammadiyah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja, 2001), h. 30

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu.

5. Pengertian Kepala madrasah muhammadiyah

Kepala madrasah muhammadiyah berasal dari dua kata yakni “Kepala” dan “Madrasah”. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan kata madrasah diartikan sebagai suatu lembaga dimana menjadi tempat menerima dan member pelajaran. Secara singkat Kepala madrasah muhammadiyah dapat diartikan pemimpin madrasah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Sedangkan menurut Mulyasa dalam bukunya Manajemen dan Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah mengatakan bahwa: “Kepala madrasah muhammadiyah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat”.³⁵

Allah SWT telah memberitahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam islam, sebagaimana dalam Al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan diantaranya:

³⁵ Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), h.36

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ

یُفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ

مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۶﴾

Artinya: “ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Al-Baqarah : 30).³⁶

Menurut Wahjosumidjo dalam bukunya *kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah*, menyebutkan bahwa: “Kepala madrasah muhammadiyah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.³⁷

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh

³⁶ Al-Aliyy, *Al-Qur'an dan terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2014), h.6

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), Cet. 4, h.83

organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakteristik tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia.

Karena sifatnya yang kompleks dan unik itulah sehingga madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah muhammadiyah. Adapun kewenangan kepala madrasah muhammadiyah sebagai pemimpin untuk mencapai tujuan madrasah adalah mengatur dan mengelola tiga hal pokok, yaitu personil, sarana dan dana. Sebagai seorang manajer, kepala madrasah muhammadiyah harus mampu dan mempunyai kemampuan manajemen yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Kemampuan ini sangat mendukung pada saat mengatur personil atau SDM yang dimiliki madrasah.

Kepala madrasah muhammadiyah adalah sosok yang diberi kepercayaan dan kewenangan oleh banyak orang (anak buah) untuk membawa madrasah ke arah tujuan yang ingin dicapai. Kepercayaan yang diberikan oleh anak buah ini adalah didasarkan pada beberapa aspek yang dimiliki oleh kepala madrasah muhammadiyah dan diharapkan dapat menjadi modal untuk membawa pada keberhasilan bersama.³⁸

Kepala madrasah muhammadiyah juga merupakan jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas

³⁸ saroni

pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah muhammadiyah harus ditentukan melalui prosedur-prosedur tertentu.

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah muhammadiyah mempunyai pengaruh yang dominan dalam meningkatkan mutu hasil belajar, dan merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap keberhasilan madrasah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah muhammadiyah merupakan seorang tenaga professional guru yang dipercaya memimpin madrasah dan elemen-elemennya untuk mencapai mutu dan tujuan pendidikan.

6. Kompetensi Kepala madrasah muhammadiyah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia peranan berarti tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa.³⁹Sedangkan Kepala madrasah muhammadiyah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah muhammadiyah.⁴⁰Menurut peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia nomor 162/U/2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala madrasah muhammadiyah bahwa guru dapat

³⁹Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi III*, cet-4, Balai Pustaka, Jakarta, 2007, hlm. 641

⁴⁰ Sudarwam Danim, *Inovasi Pendidikan : Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2002), h. 145.

diberikan tugas tambahan sebagai kepala madrasah muhammadiyah untuk memimpin dan mengelola pendidikan di madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.⁴¹ Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan peranan kepala madrasah muhammadiyah adalah tindakan yang dilakukan oleh guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala madrasah muhammadiyah untuk memimpin dan mengelola pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah muhammadiyah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi dalam E. Mulyasa bahwa: “Erat hubungannya antara mutu kepala madrasah muhammadiyah dengan berbagai aspek kehidupan seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan menurutnya perilaku nakal peserta didik”. Dari pada itu, kepala madrasah muhammadiyah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah.⁴² Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya. Maka ia harus membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus

⁴¹ *Himpunan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Tahun 2003)*, cet 2, (Jakarta: Sinar Grafika, 2007), h. 40.

⁴² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah muhammadiyah Profesional : dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Cet-5, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 24-25.

mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik.

Kepala madrasah muhammadiyah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan madrasah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala madrasah muhammadiyah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, dan supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan ke arah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.⁴³

Kualitas dan kompetensi kepala madrasah muhammadiyah secara umum setidaknya mengacu pada empat hal pokok, yaitu : (a) sifat dan keterampilan kepemimpinan; (b) kemampuan pemecahan masalah; (c) ketrampilan sosial; dan (d) pengetahuan dan kompetensi profesional.⁴⁴Jadi setiap kepala madrasah muhammadiyah harus memiliki empat kompetensi ini agar menjadi kepala madrasah yang berkualitas dan kompeten.

7. Peran Kepala madrasah muhammadiyah

Mulyasa mengemukakan tujuh peran utama kepala madrasah muhammadiyah yaitu sebagai educator (pendidik), manajer,

⁴³ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 33.

⁴⁴ *Ibid*, h. 37

administrator, supervisor, *leader*, innovator, dan motivator (EMASLIM). Berikut ini penjelasan EMASLIM menurut Mulyasa:

a. Kepala madrasah muhammadiyah Sebagai Edukator

Fungsi sebagai educator, kepala madrasah muhammadiyah memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya. Fungsi kepala madrasah muhammadiyah sebagai educator adalah menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan pembinaan kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving* dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut kepala madrasah muhammadiyah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistic.

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah muhammadiyah terhadap peranannya sebagai pendidik menurut wahjosumidjo yang mencakup dua hal pokok, yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik diarahkan. Yang kedua, yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan. Ada tiga

kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administrative (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Disamping ketiga sasaran utama pelaksanaan peranan kepala madrasah muhammadiyah sebagai pendidik, terdapat pula kelompok sasaran lain, yang tidak kalah pentingnya kontribusi terhadap pembinaan kehidupan madrasah, yaitu organisasi orang tua siswa, organisasi siswa, dan organisasi para guru.⁴⁵

b. Kepala madrasah muhammadiyah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.⁴⁶ Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Sebagai manajer, kepala madrasah muhammadiyah harus mampu mendayagunakan sumberdaya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala madrasah muhammadiyah mampu menghadapi berbagai persoalan dimadrasah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan *stakeholder*

⁴⁵Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999).hlm 124

⁴⁶ Wahyusumidjo 2002,94

madrasah. Memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasive dan dari hati ke hati. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (partisipatif). Kepala madrasah muhammadiyah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayakan sumber daya madrasah secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau seorang kepala madrasah muhammadiyah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi, dan organisasi memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁷

c. Kepala madrasah muhammadiyah Sebagai Administrator

Kepala madrasah muhammadiyah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala madrasah muhammadiyah bergantung pada

⁴⁷ Wahjosumidjo, *Op, Cit.* hlm, 96

berbagai factor, diantaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan madrasah yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Disamping itu fungsi kepala madrasah muhammadiyah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan madrasah dan mengatur kepegawaian dimadrasah.

d. Kepala madrasah muhammadiyah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala madrasah muhammadiyah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervise merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari dimadrasah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan madrasah, serta berupaya menjadikan madrasah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif. Pengawasan dan pengendalian dalam pendidikan merupakan control agar kegiatan pendidikan dimadrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah muhammadiyah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru,

disebut supervise klinis,, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan professional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif. Kepala madrasah muhammadiyah sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip seperti hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan, dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan dan merupakan bantuan professional.

e. Kepala madrasah muhammadiyah Sebagai Leader

Kepala madrasah muhammadiyah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan kepala madrasah muhammadiyah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala madrasah muhammadiyah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil risiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

Dalam implementasinya, kepala madrasah muhammadiyah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam

melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional.

f. Kepala madrasah muhammadiyah Sebagai Inovator

Peranan dan fungsinya sebagai innovator, kepala madrasah muhammadiyah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah muhammadiyah sebagai innovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable, dan fleksibel.

Kepala madrasah muhammadiyah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaruan di madrasah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

g. Kepala madrasah muhammadiyah Sebagai Motivator

Fungsi sebagai motivator, kepala madrasah muhammadiyah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan. Penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar.

Menurut Mc. Donald, Motivasi adalah “perubahan energy dalam diri seorang yang ditandai dengan munculnya “feeling” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan”.⁴⁸

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah muhammadiyah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai factor, baik factor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai factor tersebut, motivasi merupakan suatu factor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan factor-faktor lain ke arah keefektifan (*effectiveness*) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.⁴⁹

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian Rafli Hanafi (2014), yang berjudul Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah di MAN Model Banda Aceh, hasil penelitiannya menerangkan bahwa indikator-indikator kepemimpinan

⁴⁸ Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hlm 73

⁴⁹ Mulyasa, E. Op.Cit,hlm

kepala madrasah muhammadiyah yang efektif yaitu sebagai berikut: 1) menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan; 2) memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka; 3) menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga madrasah lainnya; 4) menekankan kepada guru dan seluruh warga madrasah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi; 5) memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar; 6) menyelenggaraan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite madrasah, guru, dan warga madrasah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian; 7) membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional; 8) mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya; 9) melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung; 10) memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik; 11) memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar madrasah; 12) menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga madrasah; 13) memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga madrasah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi

berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di madrasah; 14) mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi; 15) membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif; 16) menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan; 17) memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan; dan 18) memberikan ruang pemberdayaan madrasah kepada seluruh warga madrasah.

2. Penelitian Umay Abdillah (2013), yang berjudul Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah di SMP Manbaul Ulum Lampung Tengah, hasil penelitiannya bahwa (1) kepala madrasah muhammadiyah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistik kepada para guru atau tenaga fungsional yang lainnya, tenaga administrasi (staf) dan para peserta didik. Untuk menanamkan peranan ini Kepala madrasah muhammadiyah harus menunjukkan sikap persuasif dan keteladanan. Sikap persuasif dan keteladanan inilah yang akan mewarnai kepemimpinan termasuk didalamnya pembinaan yang dilakukan oleh Kepala madrasah muhammadiyah terhadap guru yang ada dimadrasah tersebut; (2). Kepala madrasah muhammadiyah harus memiliki rasa tanggung jawab yang besar dalam meningkatkan mutu madrasah motivasi kerja kepala madrasah muhammadiyah ; (3). Mutu madrasah akan meningkat jika guru telah melakukan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar

dan tugas lainnya kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga madrasah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Menurut Cholid Narbuko dan Abu Achmadi metodologi penelitian berasal dari kata “Metode” yang artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu, dan “logos” yang artinya ilmu atau pengetahuan, jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu dengan menggunakan fikiran secara seksama untuk mencapai satu tujuan. Sedangkan “penelitian” adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai menyusun laporan.

Jadi, metodologi adalah ilmu mengenai jalan yang dilewati untuk mencapai tujuan pemahaman. Jalan tersebut harus ditetapkan secara bertanggung jawab ilmiah dan data yang dicari untuk membangun atau memperoleh pemahaman harus melalui syarat ketelitian, artinya harus dipercaya kebenarannya⁵⁰. Penelitian ini menggunakan metode deksriptif analisis melalui analisis konten.

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan *library researvh*. Penelitian ini dilakukan dengan mengangkat data yang ada terkait dengan konsep kepemimpinan Kepala Madrasah muhammadiyah.

2. Sifat Penelitian

⁵⁰ Cholid Narbuko dan Abu Acmadi, *Metodologi Penelitian*, (Bumi Aksara, Jakarta), hlm.1-3

Dilihat dari sifatnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif, penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih (*Independen*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan variable yang satu dengan variable yang lain.⁵¹ Bisa juga diartikan sebagai penelitian yang menggambarkan kondisi data *library* dengan apa adanya.

3. Sumber Data

Sumber data penelitian yaitu sumber subyek dari tempat dimana data bisa didapatkan. Sumber data ini terbagi menjadi dua yaitu:

a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung contohnya adalah data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal dan data lain terkait dengan konsep kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Contohnya adalah catatan atau dokumentasi madrasah muhammadiyah, terkait dengan konsep kepemimpinan kepala madrasah nya. Serta data lain yang mendukung sumber data primer.

⁵¹ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Alfabeta, Bandung; cet,15,2007),hlm.11

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam mengeksplorasi data melalui catatan dokumen atau dokumentasi. Dokumentasi, dimaksudkan adalah barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.⁵² Dokumentasi adalah suatu cara memperoleh data melalui pengumpulan catatan-catatan, transkrip, notulen rapat dan lain-lain sebagai bukti fisik, adapun data yang dihimpun terkait dengan historisitas muhammadiyah dan konsep kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah.

C. Metode Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif ada banyak analisis data yang dapat digunakan. Namun demikian, semua analisis atau penelitian kualitatif biasanya mendasarkan bahwa analisis data dilakukan sepanjang penelitian. Dengan kata lain, kegiatannya bersamaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan data.⁵³ Adapun langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak

⁵² Suharsimi, Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek*, (Rineka Cipta, Jakarta, Ed Revisi IV, cet. II, 2003), hlm 14

⁵³ H.B. Sutopo, *Metodologi Kualitatif*, (Sebelas Maret University Press, Surakarta, 2002), hlm 35-36

perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan finalnya dapat ditarik dengan diverifikasi. Artinya data mentah terkait konsep kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah dan historisitasnya dapat diekplorasi secara komprehensif.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Kecenderungan kognitifnya adalah menyederhanakan informasi yang kompleks kedalam kesatuan bentuk (*gestalt*) yang disederhanakan dan selektif atau konfigurasi yang mudah dipahami.⁵⁴ Artinya data tentang konsep kepemimpinan kepala madrasah muhammadiyah dan historisitasnya yang telah direduksi dipilah, diidentifikasi mana yang urgen dan tidak, kemudian dibuat diagram sehingga tampak jelas peta persoalannya.

3. Verifikasi data

Kegiatan analisis berikutnya yang paling penting adalah menarik kesimpulan. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisa kualitatif mulai mencari arti, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur, sebab akibat dan proposi. Artinya data yang telah disajikan diverifikasi dengan grand theory (teori pokok)

⁵⁴ Ibid, hlm.193

untuk melihat keabsahan data yang telah disajikan sehingga data tersebut sah untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini.

D. Uji Keabsahan Data (Triangulasi)

Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multi metode yang dilakukan peneliti pada saat pengumpulan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Memotret fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data.

Menurut Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini konsep Denkin ini dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurutnyatriangulasi meliputi empat hal yaitu:

1. Triangulasi metode
2. Triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok)
3. Triangulasi sumber data
4. Triangulasi teori

Berikut penjelasannya dari berbagai jenis triangulasi dalam penelitian kualitatif:

1. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survey. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti biasa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur atau peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan peneliti diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan. Namun demikian, triangulasi aspek lainnya tetap dilakukan.
2. Triangulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan data dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Tetapi perlu diperhatikan bahwa orang yang diajak menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman

penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti.

3. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlivat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.
4. Triangulasi teori, hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoritik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki *expert judgement* ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

Mengakhiri tulisan ini, saya ingin menyatakan bahwa triangulasi menjadi sangat penting dalam penelitian kualitatif, kendati pasti menambah waktu dan biaya serta tenaga. Tetapi harus diakui bahwa triangulasi dapat meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks dimana fenomena itu muncul.

BAB IV

DESKRIPSI DAN PEMBAHASAN DATA

A. Historisitas Muhammadiyah

Muhammadiyah adalah sebuah organisasi Islam yang besar di Indonesia. Nama organisasi ini diambil dari nama Nabi Muhammad SAW, sehingga Muhammadiyah juga dapat dikenal sebagai orang-orang yang menjadi pengikut Nabi Muhammad SAW. Tujuan utama Muhammadiyah adalah mengembalikan seluruh penyimpangan yang terjadi dalam proses dakwah. Penyimpangan ini sering menyebabkan ajaran Islam bercampur-baur dengan kebiasaan di daerah tertentu dengan alasan adaptasi. Gerakan Muhammadiyah berciri semangat membangun tata sosial dan pendidikan masyarakat yang lebih maju dan terdidik. Menampilkan ajaran Islam bukan sekadar agama yang bersifat pribadi dan statis, tetapi dinamis dan berkedudukan sebagai sistem kehidupan manusia dalam segala aspeknya.

Dalam pembentukannya, Muhammadiyah banyak merefleksikan kepada perintah-perintah Al Quran, di antaranya surat Ali Imran ayat 104 yang berbunyi: *Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.* Ayat tersebut, menurut para tokoh Muhammadiyah, mengandung isyarat untuk bergeraknya umat dalam menjalankan dakwah Islam secara teorganisasi, umat yang bergerak, yang juga mengandung penegasan tentang hidup berorganisasi. Maka dalam butir ke-6

Muqaddimah Anggaran Dasar Muhammadiyah dinyatakan, *melancarkan amal-usaha dan perjuangan dengan ketertiban organisasi*, yang mengandung makna pentingnya organisasi sebagai alat gerakan yang niscaya. Sebagai dampak positif dari organisasi ini, kini telah banyak berdiri rumah sakit, panti asuhan, dan tempat pendidikan di seluruh Indonesia.

Selanjutnya Organisasi Muhammadiyah didirikan oleh K.H. Ahmad Dahlan di Kampung Kauman Yogyakarta pada tanggal 18 November 1912 (8 Dzulhijjah 1330 H). Persyarikatan Muhammadiyah didirikan untuk mendukung usaha KH Ahmad Dahlan untuk memurnikan ajaran Islam yang menurut anggapannya, banyak dipengaruhi hal-hal mistik. Kegiatan ini pada awalnya juga memiliki basis dakwah untuk wanita dan kaum muda berupa pengajian Sidratul Muntaha. Selain itu peran dalam pendidikan diwujudkan dalam pendirian madrasah dasar dan madrasah lanjutan, yang dikenal sebagai Hogere School Moehammadijah dan selanjutnya berganti nama menjadi Kweek School Moehammadijah (sekarang dikenal dengan Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta khusus laki-laki, yang bertempat di Jalan S Parman no 68 Patangpuluhan kecamatan Wirobrajan dan Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah Yogyakarta khusus Perempuan, di Suronatan Yogyakarta yang keduanya sekarang menjadi Sekolah Kader Muhammadiyah) yang bertempat di Yogyakarta dan dibawah langsung oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah

Dalam catatan Adaby Darban, ahli sejarah dari UGM kelahiran Kauman, nama "Muhammadiyah" pada mulanya diusulkan oleh kerabat dan

sekaligus sahabat Kyai Ahmad Dahlan yang bernama Muhammad Sangidu, seorang Ketib Anom Kraton Yogyakarta dan tokoh pembaruan yang kemudian menjadi penghulu Kraton Yogyakarta, yang kemudian diputuskan Kyai Dahlan setelah melalui salat istikharah (Darban, 2000: 34). Pada masa kepemimpinan Kyai Dahlan (1912-1923), pengaruh Muhammadiyah terbatas di karesidenan-karesidenan seperti: Yogyakarta, Surakarta, Pekalongan, dan Pekajangan, sekitar daerah Pekalongan sekarang. Selain Yogya, cabang-cabang Muhammadiyah berdiri di kota-kota tersebut pada tahun 1922. Pada tahun 1925, Abdul Karim Amrullah membawa Muhammadiyah ke Sumatera Barat dengan membuka cabang di Sungai Batang, Agam. Dalam tempo yang relatif singkat, arus gelombang Muhammadiyah telah menyebar ke seluruh Sumatera Barat, dan dari daerah inilah kemudian Muhammadiyah bergerak ke seluruh Sumatera, Sulawesi, dan Kalimantan. Pada tahun 1938, Muhammadiyah telah tersebar keseluruh Indonesia.

Berikutnya jaringannya kelembagaan Muhammadiyah terdiri dari beberapa dimensi berikut:

1. Pimpinan Pusat, Kantor pengurus pusat Muhammadiyah awalnya berada di Yogyakarta. Namun pada tahun 1970, komite-komite pendidikan, ekonomi, kesehatan, dan kesejahteraan berpindah ke kantor di ibukota Jakarta. Struktur Pimpinan Pusat Muhammadiyah 2010 - 2015 terdiri dari lima orang Penasihat, seorang Ketua Umum yang dibantu dua belas orang Ketua lainnya, seorang Sekretaris Umum dengan dua anggota, seorang Bendahara Umum dengan seorang anggotanya.

2. Pimpinan Wilayah, setingkat Provinsi, terdapat 33 Pimpinan Wilayah Muhammadiyah.
3. Pimpinan Daerah, setingkat Kabupaten/Kota.
4. Pimpinan Cabang, setingkat Kecamatan.
5. Pimpinan Ranting, setingkat Pedesaan/Kelurahan
6. Pimpinan Cabang Istimewa, untuk luar negeri.

Sementara Pembantu Pimpinan Persyarikatan mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Majelis

- Majelis Tarjih dan Tajdid
- Majelis Tabligh
- Majelis Pendidikan Tinggi
- Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah
- Majelis Pendidikan Kader
- Majelis Pelayanan Sosial
- Majelis Ekonomi dan Kewirausahaan
- Majelis Pemberdayaan Masyarakat
- Majelis Pembina Kesehatan Umum
- Majelis Pustaka dan Informasi
- Majelis Lingkungan Hidup
- Majelis Hukum Dan Hak Asasi Manusia
- Majelis Wakaf dan Kehartabendaan

2. Lembaga

- Lembaga Pengembangan Cabang dan Ranting
- Lembaga Pembina dan Pengawasan Keuangan
- Lembaga Penelitian dan Pengembangan
- Lembaga Penanggulangan Bencana
- Lembaga Zakat Infaq dan Shadaqah
- Lembaga Hikmah dan Kebijakan Publik
- Lembaga Seni Budaya dan Olahraga
- Lembaga Hubungan dan Kerja sama International

Selanjutnya ditegaskan bahwa Muhammadiyah juga memiliki beberapa organisasi otonom, yaitu:

- 'Aisyiyah (Wanita Muhammadiyah)
- Pemuda Muhammadiyah
- Nasyiatul Aisyiyah (Putri Muhammadiyah)
- Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM)
- Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM)
- Hizbul Wathan (Gerakan kepramukaan)
- Tapak Suci Putera Muhammadiyah (Perguruan silat)

B. Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah Muhammadiyah

B.1. Sebagai Leader

Leader secara bahasa artinya adalah pemimpin. Kepala madrasah adalah pemimpin bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebagai leader, kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah adalah: *Pertama*,

kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga. Visi adalah pandangan ke depan lembaga pendidikan itu mau dibawa kearah mana. Misi adalah alasan mengapa lembaga tersebut ada, biasanya berdasar pada nilai-nilai tertentu yang melekat dalam organisasi. Sedangkan strategi adalah bagaimana kepala madrasah mampu mengelola sumberdaya yang dimiliki dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditentukan tersebut.

Visi kepala madrasah akan sangat menentukan kearah mana lembaga pendidikan itu dibawa. Kepala madrasah yang tidak mempunyai visi jauh ke depan hanya akan bertugas sesuai dengan rutinitas dan tugas sehari-harinya tanpa tahu kemajuan apa yang harus ia capai dalam kurun waktu tertentu. Kiranya, visi ini harus dibangun terlebih dahulu agar tercipta jalan dan panduan perjalanan lembaga ke depan. *Kedua*, sebagai leader, kepala madrasah harus mampu berperan sebagai innovator, yaitu orang yang terus-menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan lembaga pendidikan. Salah satu yang menandai pergerakan dan kemajuan lembaga pendidikan adalah sebesar dan sebanyak apa inovasi yang dilakukan lembaga pendidikan tersebut setiap tahunnya. Jika banyak inovasi dan pembaruan yang dilakukan, maka berarti terdapat kemajuan yang cukup signifikan. Tetapi sebaiknya, jika tidak banyak inovasi yang dilakukan, maka lembaga pendidikan itu lebih banyak jalan di tempat dan tidak mengalami banyak kemajuan.

Ketiga, kepala madrasah harus mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat

dimadrasah . Kemampuan dalam membangun motivasi yang baik akan membangun produktivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan motivasi yang tinggi, didukung dengan kemampuan guru dan karyawan yang memadai, akan memacu kinerja lembaga secara keseluruhan. Karenanya, kemampuan membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan performa dan produktivitas kerja. *Keempat*, kepala madrasah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang positif di lingkungan lembaga pendidikan. Iklim kerja yang positif akan sangat berpengaruh terhadap kesehatan kerja secara keseluruhan. Jika komunikasi tidak terbangun dengan baik misalnya, akan banyak terjadi kesalah pahaman baik di antara bawahan atasan maupun di antara bawahan itu sendiri. Akibatnya, lembaga pendidikan tidak lagi bisa menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja. Masing-masing orang tidak lagi memperhatikan antara satu dengan yang lain, masing-masing bekerja secara individual sehingga membuat suasana kerja tidak nyaman. Jika hal ini terjadi, akan sulit mengharapkan mereka untuk bekerja lebih keras atau lebih produktif. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong guru dan karyawan bekerja lebih senang dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik.

Kelima, kepala madrasah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Pengambilan keputusan membutuhkan ketrampilan mulai dari proses pengumpulan informasi, pencarian alternative keputusan, memilih keputusan,

hingga mengelola akibat ataupun konsekuensi dari keputusan yang telah diambil. Kepala madrasah harus mempunyai ketrampilan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat disesuaikan dengan dinamika dan perkembangan yang terjadi. Jika setiap permasalahan bisa segera diputuskan dan dicarikan jalan keluar, maka akan memudahkan organisasi untuk berjalan dengan dinamika yang cepat. Tetapi sebaliknya, jika kepala madrasah sering ragu dalam mengambil keputusan, maka organisasi di lembaga tersebut akan terganggu dengan banyaknya masalah yang masih menggantung dan membutuhkan jalan keluar.

Selain pengambilan keputusan, kepala madrasah juga mempunyai keterampilan mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada para bawahan. Delegasi wewenang ini di satu sisi akan memudahkan tugas-tugas kepala madrasah sehingga ia bisa berkonsentrasi untuk menjalankan tugas-tugas yang strategis dan mendelegasikan tugas-tugas operasional sehari-hari kepada bawahannya. Di sisi lain, delegasi wewenang akan membuat bawahan merasa dihargai sekaligus menjadi proses pembelajaran kepemimpinan bagi mereka. Sehingga proses operasional organisasi bisa berjalan dengan lancar.

B.2. Sebagai Manajer

Sebagai seorang manajer, kepala madrasah harus mempunyai empat kompetensi dan ketrampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Empat keterampilan manajerial kepala madrasah

akan dibahas secara detail berikut ini. *Pertama*, keterampilan melakukan perencanaan. Kepala madrasah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salahsatu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: “Apa yang dilakukan (what), siapa yang melakukan (who), kapan dilakukan (when). Di mana dilakukan (where), dan bagaimana sesuatu dilakukan (how)”, Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Kedua, keterampilan melakukan pengorganisasian. Lembaga pendidikan mempunyai sumberdaya yang cukup besar mulai sumberdaya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumberdaya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumberdaya. Kepala madrasah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumberdaya yang dimiliki adalah modal awal dalam

melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni mengola sumberdaya menjadi ketrampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

Ketiga, adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan profesional. *Keempat*, kepala madrasah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan (supervisi) ini meliputi supervise manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru. Karenanya kepala madrasah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

B.3. Sebagai Administrator

”Kepala madrasah sebagai administrator menurut Mulyasa 2006, 107-110 memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah secara spesifik. Kepala madrasah harus memiliki

kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan.” Kegiatan tersebut perlu dilakukan dengan cara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah .

Kemampuan-kemampuan kepala madrasah terkait sebagai administrator dapat dijabarkan dalam tugas-tugas operasional berikut:

- a. Kemampuan kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, administrasi kegiatan praktikum dan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar mengajar.
- b. Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler dan penyusunan data administrasi hubungan madrasah dengan orang tua dan peserta didik.
- c. Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga madrasah dan teknisi.
- d. Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi meubeler, pengembangan kelengkapan data administrasi alat kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, kelengkapan data

administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel.

- e. Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, kelengkapan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan, pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.
- f. Kemampuan mengelola administrasi keuangan diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, dari pemerintah diantaranya dana Bantuan Operasional Madrasah (BOS). Pengembangan proposal untuk mencari bantuan keuangan dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

Herk (1994) menyarankan agar kepala madrasah sebagai administrator tidak memandang guru sebagai bawahan, melainkan sebagai teman sejawat. Sikap dan perilaku administrator hendaknya bisa membuat guru-guru lebih merasa dihargai dan dihormati kemampuan profesionalnya. Sehingga guru-guru tidak segan menanyakan dan mendiskusikan sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya kepada administrator. Komunikasi antar guru dan administrator akan menjadi lancar. Situasi ini akan mempermudah administrator memberi dorongan kepada guru-guru untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.

Untuk mensukseskan tugasnya, maka administrator hendaknya memiliki ketrampilan sebagai berikut:

- a. Ketrampilan konsep adalah suatu ketrampilan untuk menciptakan konsep-konsep baru baik untuk kepentingan manajemen maupun administrasimadrasah .
- b. Kemampuan manusiawi adalah kemampuan administrator untuk berkomunikasi, membina dan menunjukkan perilaku kepada para personaliamadrasah terutama para guru.
- c. Ketrampilan tehnik adalah ketrampilan tentang tehnik-tehnik mendidik, mengajar dan ketatausahaan.

Menurut Purwanto ” Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dimadrasah . Oleh karena itu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugasnya sebagai administrator.”

Adapun tugas dan fungsi dari kepala madrasah sebagai administrator adalah sebagai berikut:

1. Membuat Perencanaan

Salah satu fungsi utama dan pertama dari kepala madrasah adalah membuat perencanaan. Perencanaan merupakan syarat mutlak bagi setiap organisasi atau kelompok agar dapat berjalan dengan baik. Dalam rangka membuat perencanaan, kepala madrasah paling harus membuat rencana

tahunan, dalam rencana tahunan hendaklah mencakup bidang-bidang berikut ini:

- a. Program pengajaran. Termasuk dalam program pengajaran antara lain; pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pembelajaran.
- b. Kesiswaan, antara lain; syarat-syarat penerimaan murid baru, pengelompokan siswa, pembagian kelas, pelayanan bimbingan dan konseling dan pelayanan kesehatan.
- c. Kepegawaian, antara lain; penerimaan guru baru, pembagian tugas guru dan pegawai, mutasi atau promosi guru dan pegawai.
- d. Keuangan, mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan.
- e. Perlengkapan, antara lain meliputi; sarana dan prasarana madrasah , rehabilitasi gedung, penambahan ruang kelas dan lainnya.

Perlu diperhatikan oleh kepala madrasah , bahwa dalam membuat perencanaan tersebut, harus diperhitungkan dengan matang, selain itu perencanaan juga harus transparan dan dilakukan dengan musyawarah dengan pegawai, dewan guru dan atau komite madrasah .

2. Menyusun Organisasi madrasah

Organisasi menggambarkan adanya pembagian fungsi dan tugas dari masing-masing kesatuan. Dalam suatu susunan dan struktur organisasi dapat dilihat bidang, tugas dan fungsi masing-masing kesatuan, serta hubungan vertikal horizontal antara kesatuan-kesatuan tersebut. Dengan kata lain, dengan

melihat struktur organisasi dapat diketahui bentuk pola hubungan. Maka dari semua itu, kepala madrasah sebagai administrator pendidikan harus menyusun organisasimadrasah yang dipimpinnya, melaksanakan pembagian tugas dan wewenangnya kepada guru-guru serta pegawaimadrasah sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati.

Untuk mmenyusun organisasimadrasah yang baik, perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Mempunyai tujuan yang jelas.
- b. Para anggotanya menerima dan memahami tujuan tersebut.
- c. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran.
- d. Adanya keatuan perintah
- e. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam organisasi tersebut.
- f. Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan atau bakat masing-masing.
- g. Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan dan pengendalian.
- h. Pola organisasi hendaknya relatif permanen.
- i. Adanya jaminan keamanan/kenyamanan dalam bekerja.
- j. Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur atau bagan organisasi.

3. Bertindak sebagai Koordinator dan Pengarah

Dengan adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan setiap personal dalam struktur organisasi madrasah maka memerlukan adanya koordinasi dan pengarahan dari kepala madrasah . Adanya koordinasi dari kepala madrasah yang baik dapat menghindarkan dari adanya persaingan yang tidak sehat, baik antar personal maupun antar bagian yang ada dalam madrasah an tersebut. Dengan adanya koordinator yang baik maka akan tercipta suasana kekeluargaan, saling tolong menolong dalam mengerjakan tugas, saling membantu untuk menggapai tujuan bersama, baik dalam hal pembelajaran dan administrasi. Dengan demikian, kualitas pendidikan di madrasah tersebut dapat ditingkatkan.

4. Melaksanakan Pengelolaan Kepegawaian

Kepala madrasah harus dapat melakukan pengelolaan kepegawaian, atau manajemen pegawai, yang meliputi; (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan Islam yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas. Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi.

Oleh karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan. Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, perlu dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat.

Selanjutnya diadakan pembinaan dan pengembangan pegawai-pegawai yang sudah direkrut. Hal ini sangat perlu dilakukan untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai. Setelah diperoleh dan ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan yang selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Setelah pengangkatan pegawai maka akan dilakukan penempatan atau penugasan kepada pegawai tersebut. Pemberhentian pegawai adalah putusnya hubungan kerja sama antara pegawai tersebut dengan organisasi atau lembaga yang sebelumnya ia bekerja di sana.

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi, selain dalam bentuk gaji, dapat berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain sebagainya. Kegiatan selanjutnya adalah evaluasi atau penilaian dari pelaksanaan fungsi-

fungsi yang dikemukakan diatas. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatanmadrasah . Penilaian ini tidak hanya penting bagimadrasah , tetapi juga bagi pegawai itu sendiri.

Ketujuh fungsi manajemen diatas harus dilaksanakan dengan cermat, rapi dan teratur, demi berhasilnya pengelolaan kepegawaian dalam sebuah lembaga pendidikan. Semua hal tersebut tidak terlepas dari kepiawaian dalam manajemen dari seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dari organisasimadrasah di samping juga adanya kerja sama yang selaras antar pegawai.

B.4. Sebagai Innovator

Peran Kepala Madrasah sebagai Inovator *Pengertian Inovasi Pendidikan* Inovasi berasal dari kata latin, innovation yang berarti pembaharuan dan perbuahan. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru yang menuju ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana (tidak secara kebetulan saja). Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu bentuk motivasi yang sangat penting untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan dalam peningkatan profesionalitasnya, sehingga dapat mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi mereka secara terbuka dan mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

Lebih lanjut Ibrahim Bafadal mengemukakan bahwa inovasi pendidikan merupakan inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Dapat dikatakan bahwa inovasi pendidikan ialah suatu ide, barang, atau metode yang dirasakan dan diamati sebagai hal baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan. Jadi, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi hasil seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil inverse (penemuan baru) atau discovery (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

Sasaran Inovasi Pendidikan Setelah membahas definisi inovasi dan perbedaan antara inovasi dan perubahan, maka berikut ini akan diuraikan tentang sasaran inovasi pendidikan. Faktor-faktor utama yang perlu diperhatikan dalam inovasi pendidikan adalah guru, siswa, kurikulum dan fasilitas, dan program/tujuan.

Pertama, guru. Guru sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan merupakan pihak yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Kepiawaian dan kewibawaan guru sangat menentukan kelangsungan proses belajar mengajar di kelas maupun efeknya di luar kelas. Guru harus pandai membawa siswanya kepada tujuan yang hendak dicapai. Ada beberapa hal yang dapat membentuk kewibawaan guru antara lain adalah penguasaan materi yang diajarkan, metode mengajar yang sesuai dengan situasi dan kondisi siswa, hubungan antar individu, baik dengan siswa

maupun antar sesama guru dan unsur lain yang terlibat dalam proses pendidikan seperti administrator, misalnya kepala madrasah dan tata usaha serta masyarakat sekitarnya, pengalaman dan keterampilan guru itu sendiri. Dengan demikian, maka dalam pembaharuan pendidikan, keterlibatan guru mulai dari perencanaan inovasi pendidikan sampai dengan pelaksanaan dan evaluasinya memainkan peran yang sangat besar bagi keberhasilan suatu inovasi pendidikan. Tanpa melibatkan mereka, maka sangat mungkin mereka akan menolak inovasi yang diperkenalkan kepada mereka. Hal ini seperti diuraikan sebelumnya, karena mereka menganggap inovasi yang tidak melibatkan mereka adalah bukan miliknya yang harus dilaksanakan, tetapi sebaliknya mereka menganggap akan mengganggu ketenangan dan kelancaran tugas mereka. Oleh karena itu, dalam suatu inovasi pendidikan, gurulah yang utama dan pertama terlibat karena guru mempunyai peran yang luas sebagai pendidik, sebagai orang tua, sebagai teman, sebagai dokter, sebagai motivator dan lain sebagainya.

Kedua, siswa. Sebagai obyek utama dalam pendidikan terutama dalam proses belajar mengajar, siswa memegang peran yang sangat dominan. Dalam proses belajar mengajar, siswa dapat menentukan keberhasilan belajar melalui penggunaan intelegensi, daya motorik, pengalaman, kemauan dan komitmen yang timbul dalam diri mereka tanpa ada paksaan. Hal ini bisa terjadi apabila siswa juga dilibatkan dalam proses inovasi pendidikan, walaupun hanya dengan mengenalkan kepada mereka tujuan dari pada perubahan itu mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan, sehingga apa yang mereka lakukan

merupakan tanggungjawab bersama yang harus dilaksanakan dengan konsekuen. Peran siswa dalam inovasi pendidikan tidak kalah pentingnya dengan peran unsur-unsur lainnya, karena siswa bisa sebagai penerima pelajaran, pemberi materi pelajaran pada sesama temannya, petunjuk, dan bahkan sebagai guru. Oleh karena itu, dalam memperkenalkan inovasi pendidikan sampai dengan penerapannya, siswa perlu diajak atau dilibatkan sehingga mereka tidak saja menerima dan melaksanakan inovasi tersebut, tetapi juga mengurangi resistensi seperti yang diuraikan sebelumnya.

Ketiga, kurikulum. Kurikulum pendidikan, lebih sempit lagi kurikulum sekolah meliputi program pengajaran dan perangkatnya merupakan pedoman dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Oleh karena itu kurikulum sekolah dianggap sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam proses belajar mengajar di sekolah, sehingga dalam pelaksanaan inovasi pendidikan, kurikulum memegang peranan yang sama dengan unsur-unsur lain dalam pendidikan. Tanpa adanya kurikulum dan tanpa mengikuti program-program yang ada di dalamnya, maka inovasi pendidikan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan inovasi itu sendiri. Oleh karena itu, dalam pembaharuan pendidikan, perubahan itu hendaknya sesuai dengan perubahan kurikulum atau perubahan kurikulum diikuti dengan pembaharuan pendidikan dan tidak mustahil perubahan dari kedua-duanya akan berjalan searah. *Keempat*, fasilitas. Fasilitas, termasuk sarana dan prasarana pendidikan, tidak bisa diabaikan dalam proses pendidikan khususnya dalam proses belajar mengajar. Dalam pembaharuan pendidikan, tentu saja fasilitas merupakan hal yang ikut

mempengaruhi kelangsungan inovasi yang akan diterapkan. Tanpa adanya fasilitas, maka pelaksanaan inovasi pendidikan akan bisa dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Fasilitas, terutama fasilitas belajar mengajar merupakan hal yang esensial dalam mengadakan perubahan dan pembaharuan pendidikan. Oleh karena itu, jika dalam menerapkan suatu inovasi pendidikan, fasilitas perlu diperhatikan. Misalnya ketersediaan gedung sekolah, bangku, meja dan sebagainya.

Kelima, lingkup sosial masyarakat. Dalam menerapkan inovasi pendidikan, ada hal yang tidak secara langsung terlibat dalam perubahan tersebut tapi bisa membawa dampak, baik positif maupun negatif, dalam pelaksanaan pembaharuan pendidikan. Masyarakat secara langsung atau tidak langsung, sengaja maupun tidak, terlibat dalam pendidikan. Sebab, apa yang ingin dilakukan dalam pendidikan sebenarnya mengubah masyarakat menjadi lebih baik terutama masyarakat di mana peserta didik itu berasal. Tanpa melibatkan masyarakat sekitarnya, inovasi pendidikan tentu akan terganggu, bahkan bisa merusak apabila mereka tidak diberitahu atau dilibatkan. Keterlibatan masyarakat dalam inovasi pendidikan sebaliknya akan membantu inovator dan pelaksana inovasi dalam melaksanakan inovasi pendidikan.

Problematika Inovasi Pendidikan, Kendala-kendala yang mempengaruhi keberhasilan usaha inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum, antara lain adalah (1) perkiraan yang tidak tepat terhadap inovasi (2). konflik dan motivasi yang kurang sehat (3). lemahnya berbagai faktor penunjang sehingga mengakibatkan tidak berkembangnya inovasi yang dihasilkan (4). keuangan

(financial) yang tidak terpenuhi (5). penolakan dari sekelompok tertentu atas hasil inovasi (6) kurang adanya hubungan sosial dan publikasi. Untuk menghindari masalah-masalah tersebut di atas, dan agar mau berubah terutama sikap dan perilaku terhadap perubahan pendidikan yang sedang dan akan dikembangkan, sehingga perubahan dan pembaharuan itu diharapkan dapat berhasil dengan baik, maka guru, administrator, orang tua siswa, dan masyarakat umumnya harus dilibatkan. Setelah memperhatikan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan suatu inovasi pendidikan, misalnya penolakan para guru tentang adanya perubahan kurikulum dan metode belajar-mengajar, maka perlu kiranya masalah tersebut dibahas. Namun sebelumnya, pengertian tentang resisten itu perlu dijelaskan lebih dahulu. Menurut definisi dalam "Cambridge International English Dictionary of English" bahwa Resistance is to fight against (something or someone) to not be changed by or refuse to accept (something). Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penolakan (resistance) itu adalah melawan sesuatu atau seseorang untuk tidak berubah atau diubah atau tidak mau menerima hal tersebut. Ada beberapa hal mengapa inovasi sering ditolak atau tidak dapat diterima oleh para pelaksana inovasi di lapangan atau di sekolah sebagai berikut: *pertama*, sekolah atau guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, penciptaan dan bahkan pelaksanaan inovasi tersebut, sehingga ide baru atau inovasi tersebut dianggap oleh guru atau sekolah bukan miliknya, dan merupakan kepunyaan orang lain yang tidak perlu dilaksanakan, karena tidak sesuai dengan keinginan atau kondisi sekolah mereka. *Kedua*, guru ingin

mempertahankan sistem atau metode yang mereka lakukan saat sekarang, karena sistem atau metode tersebut sudah mereka laksanakan bertahun-tahun dan tidak ingin diubah. Disamping itu sistem yang mereka miliki dianggap oleh mereka memberikan rasa aman atau kepuasan serta sudah baik sesuai dengan pikiran mereka.

Ketiga, inovasi yang baru yang dibuat oleh orang lain terutama dari pusat (khususnya Depdiknas) belum sepenuhnya melihat kebutuhan dan kondisi yang dialami oleh guru dan siswa. Hal ini juga diungkapkan oleh Munro yang mengatakan bahwa "mismatch between teacher's intention and practice is important barrier to the success of the innovatory program". Keempat, inovasi yang diperkenalkan dan dilaksanakan yang berasal dari pusat merupakan kecenderungan sebuah proyek dimana segala sesuatunya ditentukan oleh pencipta inovasi dari pusat. Inovasi ini bisa terhenti kalau proyek itu selesai atau kalau finansial dan keuangannya sudah tidak ada lagi. Dengan demikian pihak sekolah atau guru hanya terpaksa melakukan perubahan sesuai dengan kehendak para inovator di pusat dan tidak punya wewenang untuk merubahnya. *Kelima*, Kekuatan dan kekuasaan pusat yang sangat besar sehingga dapat menekan sekolah atau guru melaksanakan keinginan pusat, yang belum tentu sesuai dengan kemauan mereka dan situasi sekolah mereka. Untuk mengatasi masalah dan kendala seperti diuraikan di atas, maka berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan inovasi baru. *Sasaran Program Pembaruan (Inovasi) dalam Bidang Pendidikan*. Sasaran yang dimaksud di sini adalah komponen-komponen apa

saja dalam bidang pendidikan yang dapat menciptakan inovasi. Pendidikan adalah suatu sistem maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas, misalnya sistem pendidikan nasional.

Berikut ini contoh-contoh inovasi pendidikan dalam setiap komponen pendidikan atau komponen sistem sosial dengan pola yang dikemukakan oleh B. Milles, seperti yang dikutip oleh Ibrahim. (1) Pembinaan Personalia. Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial menempatkan personal (orang) sebagai bagian/komponen dari sistem. Adapun inovasi yang sesuai dengan pembinaan personal, yaitu peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, peningkatan disiplin siswa melalui tata tertib dan sebagainya. (2) Banyaknya Personal dan Wilayah Kerja. Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini, misalnya rasio guru dan siswa dalam satu sekolah. (3) Fasilitas Fisik. Sistem pendidikan untuk mendayagunakan sarana dan prasarana dalam mencapai tujuan. Inovasi yang sesuai dengan komponen ini, misalnya pengaturan tempat duduk siswa, pengaturan papan tulis, pengaturan peralatan laboratorium bahasa, penggunaan kamera video. (4) Penggunaan Waktu. Dalam sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya pengaturan waktu belajar (pagi atau siang), pengaturan jadwal pelajaran. (5) Perumusan Tujuan. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya perubahan rumusan tujuan pendidikan

nasional, perubahan rumusan tujuan kurikuler, perubahan rumusan tujuan institusional, perubahan rumusan tujuan instruksional. (6) Prosedur. Dalam sistem pendidikan tentu saja memiliki prosedur untuk mencapai tujuan. Adapun inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini adalah penggunaan kurikulum baru, cara membuat rencana pengajaran, pengajaran secara kelompok dan sebagainya. (7) Peran yang Diperlukan. Dalam sistem pendidikan perlu adanya kejelasan peran yang diperlukan guna menunjang pencapaian tujuan. Inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini, misalnya peran guru sebagai pemakai media, peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai *team teaching*. Dalam upaya melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan ke dalam sesuatu yang inovatif, memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk mau berinovasi dalam menjalankan tugasnya.

Mulyasa menjelaskan bahwa perilaku kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaan secara: (1) konstruktif, berusaha mendorong dan membina setiap warga sekolah agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugasnya; (2) kreatif, berusaha mencari gagasan dan ide-ide baru dalam melakukan tugas-tugasnya; (3) delegatif, berupaya mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, dan kemampuan masing-masing; (4) integratif, berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat

menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif; (5) rasional dan obyektif, berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif; (6) pragmatis, berusaha menetapkan target kegiatan berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap warga sekolah serta kemampuan yang dimiliki sekolah; (7) keteladanan, harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik; (8) adaptabel dan fleksibel, harus mampu beradaptasi dan luwes dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan guru dan tenaga kerja kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

B.5. Sebagai Supervisor

Supervisor berasal dari bahasa Inggris, yaitu supervisi artinya "pengawasan" dari kata tersebut muncul kata supervisor yang artinya pengawas atau pengamat. Supervisi di bidang pendidikan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada guru-guru dan kepada personaliamadrasah yang langsung menangani belajar siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang lebih meningkat. Supervisi pendidikan ada dua macam yaitu supervisi akademis dan supervisi administrasi. Supervisi akademis adalah kegiatan pembimbingan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi baik personal maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi pembelajaran yang lebih baik demi terciptanya tujuan pendidikan. Supervisi administrasi yaitu pada pelaksanaannya hanya difokuskan pada penampilan

mengajar guru (terpusat pada guru) yang meliputi aspek kemampuan mengajar guru yang terkandung di dalamnya kemampuan mengatur perencanaan pembelajaran, kemampuan mengajar materi pelajaran dan personal sosial atau pergaulan dengan siswa.

Tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan pengembangan proses belajar mengajar secara total, ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tapi juga pertumbuhan profesi guru dalam arti luas, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas pelayanan kepemimpinan dan pembinaan human relation yang baik kepada semua pihak yang terkait. Dalam pelaksanaannya sebagai supervisor, maka kepala madrasah harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi yaitu:

1. Ilmiah (Scientific), mencakup unsur-unsur:

- a. Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinu.
- b. Obyektif, artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi.
- c. Menggunakan alat (instrument) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.

2. Demokratis

Menjunjung tinggi asas musyawarah. Memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.

3. Kooperatif

Maksudnya adalah seluruh staf dapat bekerja sama dan mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

4. Konstruktif dan kreatif

Membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana setiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensinya. Bila prinsip-prinsip diatas diterima maka perlu mengubah sikap para pemimpin pendidikan yang hanya memaksa bawahannya, menakut-nakuti dan melumpuhkan kreatifitas dari anggotanya. Sikap korektif harus diganti dengan sikap yang menciptakan situasi dimana orang merasa aman dan tenang untuk mengembangkan kreatifitasnya. Kepala madrasah sebagai supervisor, berarti kepala madrasah menjalankan fungsi supervisi, adapun fungsi supervisi menurut Sahertian adalah sebagai berikut:

1. Mengkoordinasi semua usaha madrasah

Oleh karena perubahan terus menerus terjadi, sehingga kegiatanmadrasah juga makin bertambah, maka perlu adanya koordinasi yang baik terhadap semua usaha madrasah, misalnya dalam menentukan kebijakanmadrasah an dan merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatanmadrasah termasukprogram-program sepanjang tahun ajaran perlu adanya koordinasi yang baik dari semua personelmadrasah .

2. Memperlengkapi kepemimpinan madrasah

Dalam masyarakat demokratis, kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan. Kepemimpinan merupakan suatu ketrampilan yang harus dipelajari dan harus melalui latihan yang terus menerus. Dengan melatih dan memperlengkapi guru-guru agar memiliki ketrampilan dalam kepemimpinan dimadrasah .

3. Memperluas pengalaman guru-guru

Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu ingin mencapai kemajuan yang semaksimal mungkin. Seseorang yang akan jadi pemimpin, bila ia mau belajar dari pengalaman nyata dilapangan melalui pengalaman baru, maka ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru.

4. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif

Usaha-usaha kreatif bersumber pada pandangan manusia. Semua orang percaya bahwa manusia diciptakan dengan memiliki potensi untuk berkembang dan berkarya. Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreatifitas dalam dirinya.

5. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus.

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya diperlukan penilaian terus menerus. Melalui penelitian dapat dikektahui kelebihan dan kelemahan

seseorang dari hasil dan proses belajar mengajar. Penilaian harus bersifat menyeluruh dan kontinu.

6. Menganalisis situasi belajar mengajar

Supervisi dilakukan dengan tujuan tertentu, yaitu untuk memperbaiki situasi belajar mengajar. Agar usaha memperbaiki situasi belajar mengajar dapat tercapai, maka perlu dianalisis hasil dan proses pembelajaran. Penganalisaan memberi pengalaman baru dalam menyusun strategi dan usaha kearah perbaikan. Suatu pembelajaran akan mengalami pertumbuhan bila selalu ada usaha perbaikan yang terus menerus.

7. Memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada setiap anggota

Setiap guru mempunyai potensi dan dorongan untuk berkembang. Kebanyakan potensi-potensi tidak berkembang karena berbagai faktor, baik faktor obyektif maupun subyektif. Supervisi memberi dorongan stimulasi dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dalam hal ketrampilan mengajar. Kemampuan-kemampuan dalam mengajar hanya bisa dicapai bila ada latihan, mengulang dan dengan sengaja dipelajari.

8. Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan pada tujuan-tujuan sebelumnya. Ada hierarki kebutuhan yang harus selaras, setiap guru harus mampu mengukur kemampuannya masing-masing.

Mengembangkan kemampuan guru adalah salah satu fungsi supervisi pendidikan.

Dalam rangka pembinaan profesionalisme guru yang pada gilirannya meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran maka para supervisor hendaknya melakukan peran sebagai berikut:

- a. Narasumber, dituntut untuk mengenal dan memahami masalah pengajaran
- b. Konsultan atau penasehat. Supervisor hendaknya dapat membantu guru melakukan cara-cara yang lebih baik dan mengelola proses pembelajaran.
- c. Fasilitator. Supervisor harus mengusahakan sumber-sumber profesional baik materi seperti buku dan alat pelajaran maupun sumber manusia yaitu narasumber modul diperoleh guru.
- d. Motivator. Supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik.
- e. Pelopor pembaharuan. Supervisor jangan merasa puas dengan cara-cara dan hasil yang sudah dicapai, tetapi harus memiliki prakarsa untuk melakukan perbaikan agar guru juga melakukan hal serupa. [16]

Keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya (2) meningkatnya ketrampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.

B.6. Sebagai Motivator

Kepala madrasah sebagai motivator yang merupakan salah satu dari tujuh tugas pokok dan fungsi kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah. Menurut Mintzberg dalam Wahjosumidjo bahwa seorang pimpinan yang berperan sebagai leader (penggerak) dalam hal ini seorang manajer harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah pimpinan madrasah yang dapat berperan sebagai leader maupun manajer harus dapat pula berperan sebagai pemberi motivasi (motivator) bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, gaya kepemimpinan menurut teori perilaku yang berorientasi pada bawahan juga menjelaskan bahwa pemimpin lebih memberikan motivasi dari pada memberikan pengawasan kepada bawahan. Oleh sebab itu, peran kepala madrasah sebagai motivator merupakan peran yang sangat penting dalam meningkatkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan di madrasah.

Peran kepala madrasah sebagai motivator sangat diperlukan untuk memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya. Setiap guru memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian khusus dari kepala madrasah ,agar guru bersedia memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya, terutama dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan. Meter juga menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala madrasah dalam melakukan pemotivasian guru dan tenaga

kependidikan di sekolah, meliputi (1) partisipasi, semakin banyak keterlibatan guru dan tenaga kependidikan di sekolah dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula perasaan kepemilikan atas keputusan dan mereka akan berusaha keras membantu pelaksanaan keputusan itu; (2) komunikasi, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah diberi tahu tentang hasil yang akan dicapai, perubahan dan kemajuan yang dicapai maka mereka akan cenderung lebih bekerjasama dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok (*team work*); (3) pengakuan, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah mendapat penghargaan atas kinerja yang dihasilkan maka mereka akan terdorong untuk lebih bekerja keras; (4) pendelegasian wewenang, sebagai kepala madrasah harusnya tahu bahwa sebaiknya mendelegasikan sebagian tanggungjawab kepada guru atau tenaga kependidikan yang mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, sehingga mereka merasa dipercaya dan diberdayakan. Selain itu, menurut peneliti bahwa kepala madrasah dalam peranannya sebagai motivator juga harus memahami hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi yaitu dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu (1) kebutuhan pribadi sebagai manusia, misalnya kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan berprestasi, kebutuhan kehormatan diri, kebutuhan berteman, dan kebutuhan untuk dipandang bermanfaat dalam masyarakat; (2) faktor-faktor yang melekat dalam situasi kerja, misalnya sifat dan jenis pekerjaan, peluang untuk dianggap sebagai bagian kelompok, kesempatan peningkatan karier, lingkungan kerja, peluang berkreasi dan berinovasi; (3) sistem manajemen, guru dan tenaga kependidikan suka mengetahui dan perlu

mengetahui apa saja yang diharapkan dari mereka dan tugas yang mereka lakukan adalah bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi; dan (4) sistem sosial yang tercermin dalam masyarakat. Peran kepala madrasah sebagai motivator bertujuan untuk peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan di madrasah, harus dimulai dengan sikap demokratis dalam setiap melakukan pembinaan, segala sesuatunya yakni dari, oleh dan untuk guru dan tenaga kependidikan, sedangkan kepala madrasah tut wuri handayani.

Menurut Mulyasa bahwa beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala madrasah, adalah (1) membantu mereka dalam mengembangkan pola perilakunya, (2) membantu mereka dalam meningkatkan standar perilakunya, dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Sementara itu Milton menyatakan bahwa tidak ada rumus untuk memotivasi orang lain, tetapi beberapa panduan ini bisa jadi dipertimbangkan dan diikuti oleh seseorang yang bertindak sebagai motivator, yaitu (1) mengetahui kebutuhan dasar manusia dan proses motivasi, (2) memeriksa kepercayaan dasar orang lain atau asumsi-asumsi tentang orang lain, (3) meletakkan proses motivasi dalam konteks organisasional total(dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan atau iklim organisasi), (4) memperhatikan perhatian individu-individu, (5) dalam kapasitas sebagai supervisor lakukan keterbukaan, kepercayaan dan komunikasi dua arah, (6) hadirkan kepuasan kebutuhan dengan mengubah kebijakan, arus kerja dan prosedur sehingga meminimalkan dampak negatif dalam proses motivasi, dan (7) mendorong

perubahan yang kondusif untuk memuaskan kebutuhan manusia, baik sebagai individu maupun dalam kelompok.

Selanjutnya Indikator Kepala Madrasah Muhammadiyah di dalam merealisasikan kepemimpinannya mengacu kepada beberapa dimensi berikut ini.

1. Bersifat Adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepala madrasah muhammadiyah sudah berusaha untuk bersifat adil kepada seluruh warga madrasah.

2. Member sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting didalam pemeliharaan dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi dan rasa kebersamaan diantara para bawahan. Member saran selalu dilakukan oleh kepala madrasah muhammadiyah agar madrasah yang dipimpinnya dapat sukses mencapai tujuan yang di inginkan.

3. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah

ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

4. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin. Kepala madrasah muhammadiyah sudah berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat kerja.

5. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimism didalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

6. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya. Oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

7. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat

membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif kearah tercapainya tujuan organisasi.

8. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan. Dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan dan pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Mencermati bab per bab dari paparan di atas, maka untuk menjawab pertanyaan yang dikemukakan pada bab satu, dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

Konseps Kepala madrasah muhammadiyah ditelisik dari dimensi indikator kepemimpinannya mencakup delapan dimensi, yaitu bersifat adil, dengan mengajak seluruh staf dan guru dalam setiap kegiatan untuk memajukan madrasah; member sugesti, melalui saran yang bermanfaat kepada guru untuk membangun semangat kerja dan kedisiplinan guru dan staf; mendukung tujuan, dengan memberikan support dan mensukseskan segala kegiatan yang ada di madrasah; katalisator, dengan mengadakan acara syukuran berupa makan-makan untuk guru yang berprestasi; menciptakan rasa aman, dengan menata ruangan kerja guru, staf dan ruang belajar murid dengan senyaman mungkin; sebagai wakil organisasi dengan menjalankan segala peranannya dalam organisasi; sumber inspirasi, para guru dengan karna selalu hadir tepat waktu, beraakain rapi, sabar, tegas dan disiplin dalam memimpin; bersikap menghargai inspirasi para guru dengan karna selalu hadir tepat waktu, beraakain rapi, sabar, tegas dan disiplin dalam memimpin.

B. Rekomendasi

Mencermati paparan simpulan penenlitin ini, maka ada beberapa rekomendasi yang dapat dikemukakan berikut ini.

1. Kepala madrasah muhammadiyah

- a. Untuk selalu mengusahakan penghargaan yang lebih khusus kepada seluruh civitas akademika madrasah agar termotivasi untuk lebih semangat dalam mewujudkan visi dan misi madrasah.
- b. Untuk terus memberikan teladan yang baik bagi civitas akademika madrasah agar menjadi panutan yang teladan.
- c. Diharapkan menjadi kepala madrasah muhammadiyah yang dapat memimpin unggul dan berkualitas baik.
- d. Diharapkan untuk selalu professional dalam memimpin.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Fauzan, “*Kepemimpinan Visioner Dalam Manajemen Kesiswaan*” (Tesis--IAIN Raden Intan Lampung, Lampung. 2016)
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*. (Yogyakarta : Rineka Cipta).
- Atmodiwiro, Soebagyo. 2003. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta : Ardadizya Jaya).
- Cardoso, Gomes Faustino. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta : Andi Offset).
- Depdiknas. 2003. *Manajemen Berbasis Madrasah*. (Jakarta : Program Guru Bantu – Direktorat Tenaga Kependidikan).
- E, Mulyasa. 2001. *Menjadi Kepala madrasah muhammadiyah Profesional*. (Bandung : PT. Remaja).
- Fatah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung : Remaja Rosda Karya).
- Hadi, Sutrisno. 1999. *Metodologi Research I* (Yogyakarta : Andi Offset)
- Handoko, Hani. 1995. *Manajemen*. (Yogyakarta : BFE).
- Handoko, Reksoprodjo. 1994. *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*. (Yogyakarta : BPFE).
- Heriyanto. 2008. *Manajemen Berbsis Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Jakarta : Tesis).
- Margono, S. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. (Jakarta : Rineka Cipta)
- Nurbako, Cholid Dkk. 1997. *Metodologi Penelitian* (Jakarta : Bumi Aksara)
- Nurkolis. 2006. *Manajemen Berbasis Madrasah*. (Jakarta : PT Grasindo).
- Putra, Nusa. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan* (Jakarta : Rajawali Pers).
- Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta : Bumi Aksara).
- Soetjipto, Rafli Kosasi. 2007. *Profesi Keguruan*. (Jakarta : Rineka Cipta).

- Sondang P, Siagian. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Bumi Aksara).
- Steppen, Robbin P. 2000. *Prilaku Organisasi, Jilid 2*.(Jakarta : Prenhallindo)
- Subroto, B. Suryo.2004.*Manajemen Pendidikan di Madrasah*, (Jakarta : Rineka Cipta).
- Sugiyono.2010.*Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D*, (Bandung : Alfabeta)
- Sujak, Abi. 2009. *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*. (Jakarta : Rajawali Pers).
- Supriono, dan Supare, Ahmad. 2001.*Manajemen Berbasis Madrasah*. (Jawa Timur : SIC).
- Tempel, A. Dale. 1987. *Kepemimpinan*. (Jakarta : Gramedia).
- Thoha, Miftah. 1999. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. (Jakarta : PT. Grafindo Persada).
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala madrasah muhammadiyah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada).